n° 26 – hiver 1998

LA REVUE DE L'IRES

Relations professionnelles en Europe centrale

Bulgarie
Hongrie
Pologne
Slovaquie
Tchéquie

numéro spécial

IRES ■ Institut de Recherches Economiques et Sociales

Evolution des relations industrielles dans la Pologne de l'après-guerre

Wlodzimierz PANKOW, Barbara GACIARZ *

Notre tentative d'expliquer à un lecteur étranger la problématique annoncée par le titre de la présente étude nécessite que l'on définisse et nuance, pour éviter toute incompréhension, le sens et la teneur de la notion de « relations industrielles ».

Tout d'abord, les sociologues polonais ont emprunté cette expression aux anglo-américains pour définir la structure des rapports existant entre les représentations des salariés, celles des employeurs et les organes de l'Etat. Son sens est, *grosso modo*, équivalent à celui du concept français de « relations professionnelles », même si ce dernier va, en quelque sorte « par définition », bien au-delà des simples relations établies dans les entreprises industrielles. En polonais, l'expression, de plus en plus utilisée, qui correspond le mieux à celle française est « relations collectives de travail ». (source : Zbiorowe stosunki pracy / Les relations collectives de travail..., 1995)

Ensuite, pendant la majeure partie de la période analysée dans la présente étude, l'emploi de l'expression « relations industrielles » (professionnelles) n'est que purement conventionnel. En réalité, il est bien difficile de parler de négociations ou de contrats pour des acteurs soumis et dépourvus d'autonomie. Dans le système du socialisme réel, les employeurs, les directeurs d'entreprises par exemple, étaient des fonctionnaires de l'appareil du parti et de l'Etat. Les différents maillons syndicaux étaient subordonnés aux instances respectives du parti au pouvoir. Par période seulement, on pouvait

* Institut de Philosophie et de Sociologie de l'Académie de Sciences de Pologne – Varsovie. Traduit du Polonais par Catherine Sobecki.

observer une « autonomisation » des représentations des travailleurs face aux employeurs.

Et enfin, dans la Pologne de l'après-guerre, pendant une période assez longue, les acteurs des relations industrielles furent les conseils des ouvriers (conseils des travailleurs) et non pas, comme à l'Ouest, les syndicats. Il s'agissait d'un autre type de représentation dont la naissance avait été voulue par l'idéologie officielle.

Ces quelques remarques nous semblent nécessaires pour comprendre à quel degré, et de quelle manière, il est possible, dans un contexte de socialisme réel « monocentrique », de parler de relations industrielles

La présente étude comprend trois grandes parties.

Dans la première, nous ferons l'historique, dans la Pologne de l'après-guerre jusqu'à 1989, de ces relations « tronquées » dans l'industrie. Nous retracerons l'évolution du processus d'autonomisation et/ou d'apparition de l'acteur social qu'étaient, en alternance, soit les conseils ouvriers (des travailleurs) soit les syndicats, l'employeur État-parti étant l'interlocuteur presque exclusif. Ce processus résultait, de manière inhérente, de conflits dans l'industrie faisant de temps à autre surface dans un système qui, par définition, n'en admettait pas la possibilité. On ne pouvait réellement parler de relations industrielles, dans un sens proche de la réalité sociale des pays occidentaux, que lors des périodes de conflit ouvert (Panków , 1990).

Dans la seconde partie, nous verrons les conséquences de la décomposition du socialisme réel en Pologne sur l'instauration de rapports normaux dans l'industrie, après 1989, liée à la mise en place d'un ordre socio-politique pluraliste. Nous nous attacherons aux modifications institutionnelles, sociales et juridiques, importantes concernant trois catégories d'acteurs : les représentations des salariés, celles des employeurs et les institutions souveraines de l'Etat. Nous tâcherons de caractériser au mieux ces trois acteurs en mettant en lumière leurs stratégies, leurs potentialités, leurs modes d'action et l'enjeu qui fut le leur au moment des changements fondamentaux du régime.

Dans la troisième partie, nous nous pencherons sur les transformations concernant la propriété dans l'économie et dans les entreprises. Elles sont, à nos yeux, essentielles pour la forme et l'évolution des relations industrielles. Nous voulons montrer l'attitude des partenaires sociaux, et surtout des syndicats et des conseils des travailleurs, face à ces mutations, ainsi que la nature de leur participation dans celles-ci et les effets de cette évolution en cours pour la position et le rôle des milieux salariés et de leurs représentations. Nous nous pencherons sur les changements de perception des partenaires sociaux concernant les transformations de la propriété, considérées comme une fonction du bilan des pertes et profits causés par ces mutations. Nous tâcherons de montrer les implications de ces dernières sur le rythme et l'étendue des modifications du système économique polonais.

Historique des relations industrielles polonaises depuis la fin de la guerre jusqu'en 1989

La période qui va de la fin des années quarante au début des années cinquante, avec la Constitution stalinienne de 1952, correspond à la mise en place du socialisme réel en Pologne. Son essence structurelle impliquait la soumission de toute forme organisée de la vie sociale et des structures politiques, économiques, éducatives, sociales, voire religieuses, à un centre unique de décision et de contrôle : le Comité central, appelé Bureau politique, et son Secrétariat, représentant les organes centraux du Parti communiste. Pour subordonner à lui toutes les sphères de la vie sociale, ce centre utilisait, d'une part, les cellules d'entreprise et de région du parti, et de l'autre, les institutions traditionnelles – législatives, exécutives et juridiques – de l'Etat. Les organes de l'Etat soumis au Parti avaient pratiquement le monopole du travail et de l'emploi, de l'information au sens le plus large, de l'éducation, et, ce qui est peut-être le plus important, du droit de s'organiser (Panków , 1982). Par conséquent, il ne pouvait exister, sur la scène de la vie publique, aucune organisation qui n'ait été créée, ou du moins agréée, par les instances du Parti communiste.

Cela a été fondamental pour la problématique des relations industrielles qui nous intéresse ici. Dans le système du socialisme réel, il ne pouvait exister aucune organisation de salariés ou d'employeurs indépendante du parti et de l'Etat. De même, les organes de l'Etat n'étaient pas souverains. Les différents échelons des syndicats, créés d'en haut, regroupaient pratiquement tous les salariés des entreprises nationales et coopératives. Ils étaient subordonnés aux instances correspondantes du parti. La plupart des employeurs, des directeurs d'entreprises collectivisées, ne représentaient, face aux salariés, qu'un corps de fonctionnaires de l'Etat subordonnés, au même titre, aux instances correspondantes du parti. Les représentants des organes de l'Etat subissaient, de la part du parti, différentes formes de contrôle. L'immense majorité avait sa carte et ceux qui faisaient preuve d'indépendance avaient parfois agi ainsi sur l'ordre exprès du parti.

Ainsi donc, comme nous l'avons déjà remarqué, on ne peut parler de manifestations réellement indépendantes d'un des acteurs des relations industrielles – et par conséquent, de l'existence de ce type de rapports dans le contexte du socialisme réel – qu'en ce qui concerne les périodes de graves crises socio-politiques. Les quarante-cinq années de socialisme réel en Pologne ont été marquées par trois grandes crises : en 1956-58, en 1968-71 et en 1980-82. N'oublions pas que ces années correspondent seulement aux apogées de crises qui durèrent, en réalité, bien plus longtemps. Pour la dernière, on peut même dire qu'elle ne prit fin qu'en 1989 et que certaines de ses conséquences, entre autres dans la sphère des relations industrielles, durent jusqu'à nos jours.

La crise de 1956-58

À partir du milieu des années cinquante, des signes annonciateurs de crises étaient de plus en plus manifestes dans les pays de socialisme réel en raison des contradictions toujours plus grandes et impossibles à supprimer entre, d'une part, les aspirations grandissantes des milieux sociaux actifs (principalement les ouvriers et l'intelligentsia) – renforcées par l'axiologie officielle du socialisme réel qui mettait en avant des valeurs morales comme l'égalité, la justice sociale, la participation et l'activisme social – et de l'autre, les caractéristiques structurelles de ce système bureaucratisé et « monocentrique » inapte à réaliser concrètement ces mêmes valeurs dans la vie sociale. L'inefficacité de l'économie du socialisme réel, incapable de satisfaire aux besoins grandissants de la société, attira l'attention des milieux sociaux actifs sur la gestion des entreprises. Ceux-ci soulevèrent toujours plus les questions de la décentralisation de la gestion, de l'autonomie des entreprises et de l'autogestion des salariés, considérées comme un antidote possible à la crise socio-économique et politique du régime.

Au cours du second semestre 1956, on assista à un affrontement bien visible entre deux théories pour le développement d'une démocratie économique. La première, officielle, bénéficiait du soutien du VII[e] plénum du Comité central du POUP (Parti ouvrier unifié polonais) et de l'encouragement du CRZZ (conseil central des syndicats), la seule organisation syndicale nationale existante ; elle se prononçait pour l'accroissement des droits des syndicats. La seconde, issue des aspirations de la base, prônait l'autogestion ouvrière et s'opposait à la première.

Pendant une période relativement longue, cette seconde fut relativement plus populaire et soutenue, ce qui s'explique par trois raisons.

Tout d'abord, cette théorie correspondait davantage aux aspirations d'une partie des milieux ouvriers qui, bien qu'ils soient inspirés par certaines cellules du parti agissant dans l'intelligentsia, attachaient à la notion d'autogestion ouvrière et de conseils ouvriers l'espoir de voir se réaliser le principe (exprimé par la propagande officielle) de la socialisation des moyens de production et de l'abandon de la gestion des entreprises telle qu'elle était pratiquée, à savoir de manière bureaucratique et centralisée.

Ensuite, la popularité des conseils ouvriers résultait en partie du travail des cellules d'entreprise du parti et des syndicats. Ses militants et ses membres considéraient eux aussi que ces conseils devraient permettre de contrecarrer efficacement les apparatchiks du parti et de l'Etat. Fait important, la naissance et le fonctionnement des conseils ouvriers pouvaient se justifier en faisant référence à l'idéologie officielle : « Tout le pouvoir aux mains des conseils ».

Et enfin, l'exemple de la solution yougoslave des années cinquante était, pour bien des Polonais, un modèle de démocratie, de bien-être matériel et

d'indépendance politique. Il jouait un certain rôle dans la propagation de la théorie des conseils ouvriers. On recherchait, au sein de ce modèle yougoslave, des éléments censés s'intégrer dans la « voie polonaise vers le socialisme » acceptée en octobre 1956 au VIII[e] Plénum du Comité central du POUP. Conformément aux décisions de cet organe, on devait créer un cadre juridique et politique pour la « participation directe des masses ouvrières à la gestion des entreprises socialistes ».

Presque immédiatement après ces décisions, le Parlement adopta des lois sur les conseils ouvriers et sur les fonds d'entreprise [1]. Ces lois donnaient aux conseils d'autogestion ouvrière des droits considérables et des facilités d'action dans l'entreprise. Les conseils ouvriers déjà existants se trouvaient ainsi officialisés et l'on encourageait la mise en place de nouveaux conseils. Jusqu'à la fin janvier 1957, environ 500 conseils furent élus. Au cours du premier semestre de 1957, des conseils ouvriers virent le jour dans 3 000 entreprises environ et, au second semestre, leur nombre doubla pratiquement. La moitié des entreprises de l'époque se retrouvaient dotées de conseils ouvriers (Kloc, 1992).

L'autogestion ouvrière était censée devenir l'antidote à la limitation du rôle des travailleurs, surtout des ouvriers, par les agissements, dans son sens le plus large, de l'appareil étatique. Les conseils ouvriers étaient considérés comme un symbole de démocratie – entre autres industrielle – et comme un moyen pour combattre toutes les maladies du socialisme réel. Conscients d'être soutenus, les conseils s'efforçaient de décider des questions les plus importantes des entreprises. Certains se mirent à intervenir au niveau de la direction. De très nombreux conseils demandèrent des comptes et remercièrent des directeurs, des cadres, des contremaîtres et des secrétaires du parti impopulaires. Les partisans et les militants des conseils revendiquaient également des changements radicaux dans l'ensemble du système économique, entre autres l'introduction des mécanismes du marché, l'autonomie des usines, la suppression des administrations centrales pour chaque secteur de l'économie et la création de représentations ouvrières au niveau des différentes branches. Il apparut alors une demande de chambre des travailleurs, c'est-à-dire d'une représentation des milieux des ouvriers et des travailleurs auprès du Parlement.

Ces revendications et ces aspirations constituaient une menace pour la position de l'appareil du parti et de l'Etat ; ses représentants influents contre-attaquèrent de manière efficace. La théorie d'un développement « vertical » des conseils ouvriers fut définitivement rejetée au IX[e] Plénum du Comité central du POUP, en mai 1957. Les autorités centrales du parti proposèrent la création d'une nouvelle institution, appelée Conférence

1. NdT : en polonais, on parle de fonds d'établissement car le terme utilisé dans le Code du travail, pour parler des entreprises, est établissement de travail.

d'autogestion ouvrière (KSR) [2], où devaient être délégués tous les membres des conseils ouvriers, des conseils d'entreprise du syndicat et des comités d'entreprise du parti. Les débats du KSR devaient porter sur des questions relevant jusqu'alors des compétences des conseils ouvriers. Les conseils eux mêmes devaient remplir, entre deux sessions du KSR, la fonction d'organe exécutif. Cette conception conjuguait le rôle dirigeant du parti avec l'institution de l'autogestion ouvrière, ce qui faisait perdre toute signification réelle à cette dernière.

Ainsi donc, à partir de 1958, les structures qui, pendant un certain temps, pouvaient être considérées comme représentatives des travailleurs, se retrouvèrent soumises aux organes administratifs du parti et de l'Etat, de manière indirecte et directe – par l'appareil syndical contrôlé par cette même administration. Leurs actions fictives créèrent un certain ersatz de démocratie dans l'industrie jusqu'au milieu des années soixante-dix. L'agonie des conseils ouvriers dura jusqu'aux années 1975-80 : en 1975, ils étaient environ 7 000, en 1977, dix fois moins et en 1980, à la veille de la révolte d'août, une poignée seulement. (Kloc, 1992) La suppression, au printemps 1980, des derniers conseils ouvriers aboutit à l'absence de représentation, même factice, des salariés. Cela contribua probablement, dans une certaine mesure, à la révolte générale de l'été 1980.

La crise de 1968-71

La deuxième tentative pour créer des représentations autonomes des travailleurs eut lieu pendant ce qu'on a appelé les Evénement de décembre 1970 sur le Littoral oriental et occidental [3]. Ces événement survinrent au bout d'une longue période de stagnation de l'économie et du niveau de vie correspondant, *grosso modo*, au gouvernement de W. Gomulka et de son équipe (1956-70).

Cette période, dite parfois de « petite stabilisation », se caractérisait par un faible taux d'investissement qui constitua, dans la seconde moitié de cette période, un frein au développement et une baisse du niveau de vie. Le système de gestion « par quota », appliqué par l'équipe de gestion de Gomulka, entraîna un marasme de l'économie et le mécontentement généralisé, même chez de nombreux jeunes apparatchiks nommés à la suite de la « rénovation » instaurée après les événements de 1968. Environ 75 % des postes dirigeants furent ainsi réattribués selon, entre autres, un « critère de nationalité » et l'antisémitisme ambiant (Pankow , 1990).

Ces nouveaux membres firent pression sur l'équipe de Gomulka pour qu'elle trouve comment faire repartir l'économie. Il en résulta la théorie de

---

2. NdT : la revue *Alternative* parle de Conférence d'autonomie ouvrière et celle de Solidarnosc de Conférence autogestionnaire ouvrière.
3. NdT : région de Gdansk et de Szczecin.

la « croissance sélective » et un projet de réformes limitées de la gestion, appelé « système de stimulants ».

La décision de laisser libre cours à la « régulation des prix », en décembre 1970, entraîna une nouvelle baisse du niveau de vie, déjà faible, entre autres chez les ouvriers. Ce fut la cause directe des protestations et des conflits. Des grèves et de violentes manifestations de rues provoquèrent des dizaines de morts dans des entreprises et des centres industriels du littoral (entre autres à Gdansk, Gdynia, Elblag et Szczecin) et, plus tard, à Lódz. Comme nous l'avons déjà mentionné, les événements de décembre 1970 furent très violents. Les circonstances n'étaient donc pas favorables à une création complète de représentations des travailleurs, et donc à des négociations avec les « employeurs socialistes ». Néanmoins, on vit apparaître les germes d'une représentation des salariés, sous forme de comités de grève – au niveau des entreprises ou interentreprises – et de négociations entre ces comités et les représentants des autorités locales et centrales. C'est à Szczecin, aux chantiers navals A. Warski, que les choses allèrent le plus loin : la grève y fut la plus longue et la mieux organisée, et les pourparlers se déroulèrent entre les représentants des ouvriers grévistes et ceux des autorités centrales, y compris avec le nouveau premier secrétaire du parti. Rappelons que ce fut la grève à Lódz, spontanée et dépourvue de comité officiel (à Gdynia, une coordination interentreprises fut décidée et réprimée) des ouvrières du textile qui motiva la décision de revenir sur l'augmentation des prix.

Deux faits notables marquent les événements de décembre. Tout d'abord les comités de grève étaient bien souvent dirigés par des permanents du POUP (militants au niveau de l'entreprise), des organisations officielles de jeunesse et des syndicats. Cela résultait parfois de manipulations mais indiquait aussi que la base sociale de ces structures se révoltait contre le marasme économique et social et contre les attitudes et les méthodes du régime. En outre, suite aux événements de décembre, le pouvoir essaya de « rénover les syndicats officiels », en particulier dans les entreprises qui avaient été le théâtre de conflits. Ces tentatives étaient toutefois limitées et échouèrent rapidement d'elles mêmes.

Les expériences acquises par les ouvriers polonais lors des événements de décembre 1970, aussi bien positives (organisation de grèves et de comités de grèves, négociations obtenues avec les représentants du pouvoir) que négatives (manifestations et morts) eurent une forte influence sur le déroulement des protestations et des conflits qui éclatèrent durant l'été 1980 et amorcèrent le retour de la Pologne à des relations industrielles normales, telles qu'on les connaissait dans les pays occidentaux.

La crise de 1980-82

Il n'est pas facile de définir l'ensemble des causes et des effets des événements qui se déroulèrent en Pologne en 1980-82 et qui, selon de nombreux observateurs, furent à l'origine de la chute du système communiste aussi bien en Pologne qu'en Europe centrale et orientale. De nombreux sociologues, politologues, économistes et historiens, polonais ou non, ont consacré à ces événements maints ouvrages mais, jusqu'à ce jour, ces descriptions et explications n'ont pas été menées à leur terme. Très peu d'événements dans l'histoire récente de l'Europe, et peut-être même du monde, ont attiré une attention aussi soutenue des médias internationaux et des sociologues (Touraine et alii, 1982).

La présente étude n'abordera que ce qui touche, de près ou de loin, aux relations industrielles (professionnelles). D'ailleurs dès le début, ces relations se sont trouvées au cœur même des événements d'août 1980. En effet, leur origine était les grèves et les protestations dans les entreprises industrielles. Les revendications essentielles concernaient, entre autres, les relations industrielles et leurs effets fondamentaux s'adressaient, au moins au début, précisément à ce domaine (Pankόw, 1987). Ce n'était pas un hasard. L'une des pierres d'angle du système communiste était le monopole du travail et de l'emploi détenu par l'Etat et le parti ainsi que le contrôle de « l'employeur socialiste » sur les représentations des travailleurs. Pour parvenir à saper les bases du système communiste, il fallait briser ce monopole ou, tout au moins, offrir aux salariés la possibilité de s'organiser en dehors du contrôle de l'appareil, accorder aux organisations de travailleurs leurs armes traditionnelles (la grève et les revendications porteuses d'une grève) et autoriser les négociations entre représentants des travailleurs et des employeurs, même si ces derniers étaient des agents de l'appareil de l'Etat et du parti et non pas des employeurs privés traditionnels (ou leur structure).

Les événements d'août 1980 ont permis – au début sur le principe du fait accompli puis, en s'appuyant sur les textes juridiques appropriés – la réalisation de ce souhait, d'une part en sapant les fondements du système communiste et, de l'autre, en créant une base à des relations industrielles normales.

Les protestations et les grèves qui aboutirent à l'Été polonais constituaient, tout comme en 1970, la réponse des ouvriers à la décision administrative d'augmenter le prix des denrées alimentaires, au demeurant dans une faible mesure. Les revendications sociales initiales des grévistes prirent ensuite un caractère économique, voire politique, et touchèrent la question des libertés du citoyen (entre autres celle de s'organiser), le fonctionnement des médias, la censure, etc. Le pouvoir reconnut *de facto* le droit de faire grève lorsqu'il se mit à négocier avec les grévistes et envoya aux entreprises en révolte des délégations mandatées par le gouvernement. Ces négociations débouchèrent sur trois grands accords : de Szczecin, de Gdansk, de Jastrze-

bie, signés par les comités de grève et les représentants du pouvoir. Ces accords comportaient, outre les promesses du régime de satisfaire plusieurs revendications sociales et économiques, des garanties sur la liberté de créer des syndicats indépendants et autonomes, ce qui était, du reste, conforme aux conventions internationales élaborées par l'Organisation internationale du travail et signées par le régime polonais.

Sur la base de ces accords acceptés par les organes centraux du POUP, vers la fin de septembre 1980, se constitua le Syndicat indépendant et autogéré NSZZ « Solidarnosc » (Solidarité) [4] qui sut, en quelques mois, regrouper près de dix millions de salariés sur l'ensemble du territoire. Il parvint à se faire légaliser auprès d'un tribunal, en bonne et due forme, en novembre 1980.

Après la signature des trois accords mentionnés ci-dessus, l'ensemble du pays vit la naissance de comités de grève et de maillons du syndicat Solidarité qui s'attelèrent à des centaines de négociations avec les autorités locales, les directions d'entreprise, les chefs de différentes organisations de branches, etc., et qui soulevèrent des milliers de revendications sur le fonctionnement de ces structures. En conséquence de cette véritable explosion de besoins et d'intérêts ainsi articulés des salariés, près de 600 accords partiels furent signés. Pendant les mois qui suivirent ces signatures, toutes les forces vives de la société, et notamment Solidarité, tentèrent d'obtenir la réalisation des promesses du régime mais échouèrent en raison de la crise, de plus en plus profonde, du socialisme réel et du marasme croissant de l'économie. Une conséquence logique fut la volonté chez certains de réformer encore plus le système en essayant, entre autres, d'élargir les sphères de liberté, notamment en tentant de libérer l'économie de l'emprise des apparatchiks. Vu le régime en place, il était difficile de parvenir à réinstaurer la propriété privée. On eut donc recours, tout comme en 1956, à la théorie de l'autogestion des travailleurs et aux conseils des ouvriers ou des travailleurs comme seule force réelle capable de défendre les entreprises contre le volontarisme du régime (Panków, 1987).

A la fin de 1980 et surtout au début de 1981, des conseils se créèrent dans des entreprises, surtout les grandes. On les appelait parfois des conseils ouvriers mais il s'agissait plus souvent de conseils de travailleurs, ce qui indiquait d'ailleurs un élargissement important de la base sociale de cette structure naissante ou renaissante. Le mouvement de l'autogestion des salariés gagna le soutien d'une grande partie des commissions syndicales de Solidarité au niveau de l'entreprise qui voyaient, dans ces conseils, un instrument efficace pour la défense des entreprises contre le volontarisme de l'Etat, et aussi de certaines cellules de base du POUP qui espéraient que les

4. NdT : nous parlerons désormais de Solidarité pour désigner le syndicat NSZZ Solidarnosc.

conseils des travailleurs feraient contrepoids au puissant syndicat Solidarité. Au cours du premier semestre 1981, un « Réseau des commissions d'entreprise de Solidarité des entreprises pilotes » [5] se constitua pour servir de soutien logistique et juridique au mouvement autogéré. Lors des sessions nationales qui suivirent, ce réseau élabora la base théorique de ce que l'on appela « entreprise autogérée » ou « entreprise sociale » ainsi que les principes fondamentaux de la loi relative aux entreprises d'État et de celle sur l'autogestion des travailleurs des entreprises d'État. Le 25 septembre 1981, le Parlement, contrôlé par le POUP et ses satellites mais soumis aux pressions de Solidarité et du mouvement autogestionnaire, vota ces deux lois sans beaucoup s'éloigner du projet élaboré par le « Réseau ». Des bases juridiques furent ainsi apportées au mouvement autogestionnaire et aux conseils des travailleurs, une institution qui subsiste dans beaucoup d'entreprises nationales polonaises jusqu'à nos jours. Il est vrai qu'au départ, les conseils avaient un rôle participatif et cogestionnaire (ils étaient le principal partenaire des directions d'entreprise) mais, par périodes – par exemple sous l'Etat de guerre – leur fonction fut souvent assimilée à celle des syndicats car ils représentaient et défendaient les intérêts des salariés. Soulignons qu'il s'agissait d'organes, dans l'industrie, réellement démocratiques, respectueux – bien évidemment là où ils disposaient d'un large soutien social et de militants dévoués, issus pour la plupart de Solidarité – des procédures démocratiques lors des élections internes et du fonctionnement habituel et « normal » (Osiatynski et alii, 1985).

Ainsi donc, les acquis des années 1980-81 dans le domaine des relations industrielles (professionnelles) ont été incontestables, indépendamment de ce qui advint sous l'Etat de guerre, à savoir l'interdiction du Solidarité et la suspension temporaire des conseils d'autogestion. Dans les années 1980-81, des institutions et des procédures fondamentales pour l'existence de relations normales dans l'industrie apparurent sur la scène publique polonaise même si, dans le contexte donné, elles excédèrent de beaucoup leurs limites en conditions normales et si elles ne fonctionnèrent qu'une courte période.

Un syndicat indépendant de l'employeur État-parti avait donc été créé. Son fonctionnement était régi par des principes démocratiques. À l'exception de l'après-guerre immédiat, la Pologne n'avait pas connu de telles représentations officielles, durables et légales de travailleurs, de « salariés socialistes », de salariés d'entreprises collectivisées, c'est-à-dire nationales ou coopératives. Des représentations similaires avaient vu le jour dans le milieu des agriculteurs privés propriétaires, mais restaient totalement dépendantes du système étatique pour les fournitures (matériel agricole, achat des récoltes, ...), ainsi que dans celui des artisans et des étudiants. Ces nouveaux

5. NdT : On a également parlé de réseau des dix-huit principales entreprises industrielles et, plus souvent, de réseau des grandes entreprises.

syndicats et notamment le principal, Solidarité, accomplissaient, outre leur rôle purement syndical, d'autres fonctions très importantes. Ils étaient la forme organisationnelle d'un grand mouvement social qui mobilisait des centaines de milliers d'individus pour réformer le système en place et allait même jusqu'à envisager, à long terme, l'indépendance de la Pologne. L'expression la plus complète des aspirations de ce mouvement est consignée dans les documents du premier congrès de Solidarité, notamment dans le programme syndical adopté lors de ce congrès, intitulé « La République autogérée », et dans le « Message aux nations d'Europe de l'Est ». L'économie du socialisme réel s'articulait autour des axes des secteurs et des branches mais Solidarité avait opté pour le regroupement des entreprises par région [6]. Le parti était le partenaire, et souvent l'adversaire, de ce syndicat ; ses structures reposaient elles aussi sur les entreprises et les régions (comités d'entreprise et de voïévodie [7]). En outre, la structure régionale favorisait l'expression de valeurs sociales, exprimées au nom même du nouveau syndicat, qui étaient les plus aptes à contrer la division des salariés en branches. Cette structure syndicale s'est maintenue jusqu'à nos jours dans « Solidarnosc », même si les sections par branches ont désormais pris de l'importance.

En ce qui concerne la seconde forme de représentation des salariés, elle se voulait, comme nous l'avons déjà dit, un instrument d'élargissement et de renforcement du pouvoir économique de Solidarité dans les entreprises et d'autres entités de production même si, pour certains apparatchiks, elle devait également servir de contrepoids aux influences du syndicat. En réalité, l'autogestion des travailleurs devint un instrument important pour la réforme du système économique qui visait à élargir l'autonomie des entreprises nationales. Les lignes directrices de cette réforme furent élaborées et acceptées par les dirigeants de la République populaire de Pologne avant l'instauration de l'Etat de guerre de décembre 1981 mais son début officiel remonta au premier janvier 1982, trois semaines après. L'Etat de guerre signifia, entre autres, une violente recentralisation de la gestion de l'Etat et de l'économie nationale (des commissaires militaires avaient été nommés) et la dissolution de Solidarité et des autres syndicats. Le contexte était donc particulièrement défavorable à la réalisation de cette réforme censée instaurer les principes d'autonomie, d'autofinancement et d'autogestion dans le fonctionnement des entreprises. L'autogestion des travailleurs fut l'une des « victimes » même si, à partir de décembre 1982, les conseils des travailleurs purent légalement revenir dans les entreprises.

Ce retour s'effectua sous la vigilance de tous les échelons de l'appareil de l'Etat socialiste, des cellules du parti aux instances de répression. Il fal-

---

6. NdT : la législation du travail imposait un système selon le principe « une branche, une entreprise – un syndicat ».
7. NdT : région administrative.

lait empêcher les militants de Solidarité les plus actifs d'accéder aux conseils. On limita le rôle des conseils, à commencer par leur possibilité de participer à la nomination des directeurs d'entreprise. Par conséquent, les structures syndicales clandestines ne furent pas unanimes au sujet de l'autogestion des travailleurs. Et pourtant, plus de 6 000 entreprises eurent un conseil des travailleurs, ce qui représentait plus de 130 000 militants, alors que d'autres facteurs entravaient, dès la fin de 1983, la mise en place des deux lois du 25 septembre 1981 (Osiatynski et alii, 1985). D'après des études sociologiques décrivant les conseils des travailleurs en 1985-90, seuls 15 à 20 % de ces conseils s'efforçaient de faire jouer les prérogatives que leur garantissaient ces deux lois (Jakubowicz, 1989).

Sous l'Etat de guerre, la législation limita sensiblement les droits économiques des conseils. Un nombre considérable, bien que difficile à déterminer, de ces conseils remplit alors des fonctions similaires à celles d'un syndicat, d'autant que ces derniers étaient officiellement absents, depuis assez longtemps, de la plupart des entreprises. À l'automne 1982, le régime avait en effet décrété l'« option zéro » : tous les syndicats avaient été dissous. Or les directeurs des entreprises avaient besoin d'une forme de représentation des salariés pour prendre leurs décisions et agir. Les conseils des travailleurs désignés par des procédures démocratiques acquéraient ainsi la légitimité dont ils avaient besoin pour représenter les salariés, contrairement aux nouveaux syndicats, voulus et contrôlés par le régime, qui s'implantaient depuis 1984-85 dans les entreprises.

Ces nouveaux syndicats se référaient aux principes d'« indépendance » et d'« autogestion » formulés par Solidarité. Mais en réalité, les employeurs en titre – à savoir les directeurs d'entreprises – et les salariés savaient qui représentait réellement les salariés. Cette situation dura jusqu'en 1989.

Les événement d'août 1980 et les années 1980-81 ont redonné aux salariés polonais l'usage d'outils importants dans les relations industrielles : la grève, la négociation, l'accord et le contrat social. Ils indiquaient un retour de l'ordre socio-économique et politique basé sur le marché et le pluralisme socio-politique, et donc sur une symétrie des rapports sociaux. Ces outils n'avaient toutefois pas, à cette époque, le même rôle que dans un système normal, « classique », des relations industrielles.

Sous le socialisme réel, jusqu'en août 1980, le terme de grève ne fut pas utilisé ; on parlait parfois d'« interruption du travail ». Une des revendications importantes des grévistes des chantiers navals du Littoral et des salariés solidaires concernait la reconnaissance, par le pouvoir communiste, de la grève en tant qu'instrument normal et légal des salariés luttant pour leurs droits et leurs intérêts. Cette revendication fut satisfaite, dans un premier temps *de facto* quand des négociations s'engagèrent, puis *de jure* après l'enregistrement qui légalisait les statuts du syndicat Solidarité. On eut souvent

recours à la grève – trop souvent d'après les dirigeants – au cours des seize mois d'existence du syndicat. Il s'agissait parfois de grève de solidarité, ce qui allait au-delà d'une grève classique pour des acquis sociaux.

Le mois d'août 1980 fut marqué par les innombrables négociations engagées entre les comités de grève et les délégations mandatées par le régime. Les plus connues furent les négociations des chantiers navals de Gdansk qui aboutirent aux Accords de Gdansk. La veille, on avait signé les Accords de Szczecin aux chantiers navals A. Warski. Quelques jours plus tard, début septembre, ce fut le tour des Accords de Jastrzebie, en Silésie (mine Manifest Lipcowy). Les négociateurs étaient accompagnés d'experts qui participaient aux discussions destinées à ébaucher les différentes clauses. Lors des pauses, les négociateurs consultaient leurs « mandants » respectifs. C'était la première fois, depuis l'après-guerre, que s'élaboraient des principes et des procédures fonctionnant « normalement » entre partenaires, sociaux et politiques, égaux (Pankόw, 1983).

Les négociations furent donc conclues par des accords qui constituaient un contrat social spécifiant les engagements des parties, surtout du régime, à satisfaire aux revendications du partenaire respectif. La forme et le contenu de ces accords et de ces contrats allaient bien au-delà du cadre des conventions collectives respectées par les organisations des salariés et des employeurs dans les pays occidentaux. Ils annonçaient néanmoins un retour des usages classiques dans le domaine des relations industrielles. Les quelques centaines d'accords passés, au cours des premiers mois d'existence de Solidarité, dans les entreprises et les branches entre les cellules syndicales et les différents délégués de « l'Etat socialiste », dont des membres de l'administration économique et territoriale, étaient relativement proches du modèle de ces accords. Les règles juridiques appropriées et un médiateur neutre faisaient néanmoins défaut.

Soulignons que, lors des événements d'août 1980 et des seize mois d'existence légale de Solidarité, on observa une certaine « autonomisation » de l'appareil de l'Etat, au sens strict de ce terme, qui représenta réellement un partenaire pour Solidarité. L'appareil du parti s'était mis en retrait pour donner aux institutions traditionnelles de l'Etat des apparences d'autonomie. Bien sûr, il ne faudrait pas attacher à ce phénomène une importance démesurée mais il semblerait que cela aussi annonçait de nouvelles tendances dans l'évolution du socialisme réel, y compris dans les relations industrielles.

Rappelons qu'en 1981, des directeurs d'entreprises nationales, formellement des « employeurs socialistes », créèrent la première organisation indépendante du parti. Leur association regroupait à peine quelques dizaines de milliers de membres. Cela signifiait qu'en Pologne, des participants aux relations industrielles devenaient autonomes ; ils représentaient les intérêts de dirigeants industriels pouvant différer de ceux de l'appareil du parti et de

l'Etat. L'association de ces cadres ne subsista pas, contrairement aux syndicats indépendants et aux conseils des travailleurs, à l'Etat de guerre. La seconde moitié des années quatre-vingt connut des tentatives d'intégration du milieu des managers sous la forme de clubs de directeurs d'entreprises nationales.

Nous allons à présent mentionner deux points qui compléteront le tableau de l'industrie polonaise à la veille des événements de 1989.

Tout d'abord, malgré l'Etat de guerre et la dissolution officielle du syndicat depuis l'automne 1982, les structures clandestines de Solidarité existaient dans maintes entreprises et régions. Il est difficile d'indiquer avec précision leur sphère d'influence. Nous pouvons seulement en faire une estimation à partir des manifestations organisées lors de dates-anniversaire. En 1982-84, des dizaines, voire parfois des centaines de milliers de personnes ont défilé. Notons que ces dates-anniversaire étaient aussi bien des fêtes ouvrières, « socialistes » et traditionnelles, comme le premier mai, que des fêtes nationales ou les grandes dates de la constitution de Solidarité. Les structures syndicales clandestines organisaient ces manifestations – et moins souvent des grèves – mais, également, elles recueillaient les cotisations, portaient assistance aux militants frappés par le régime, imprimaient et diffusaient des revues, des tracts et des livres, assuraient l'autoformation des militants, etc. Les structures de Solidarité étaient soutenues par l'église catholique. Les paroisses s'occupaient de « l'Aumônerie des travailleurs » et de différentes activités culturelles et éducatives. Une partie des structures clandestines de Solidarité utilisait les conseils des travailleurs pour influer sur la vie dans les entreprises et pour défendre les droits et les intérêts des salariés.

Par ailleurs, des militants syndicaux reconnaissaient toujours le rôle dirigeant du Parti communiste dans l'action sociale et publique même si, au cours des seize mois d'existence légale de Solidarité, leur influence sur les salariés avait pratiquement été réduite à zéro. A partir de 1983, ils décidèrent de reconstruire avec des membres du parti une structure syndicale sur un modèle similaire à celui d'avant Solidarité. Malgré la résistance des salariés, différents syndicats d'entreprises et de fédérations de branche furent créés. En 1985, ils se regroupèrent sous l'appellation OPZZ (Entente Nationale des Syndicats) [8]. La base sociale de ces syndicats était constituée de militants du parti, de militants d'organisations socialistes de jeunesse, de cadres, petits et moyens, ainsi que d'une partie des militants et des membres

8. NdT : Il s'agit d'une confédération constituée d'environ 125 fédérations. Le terme polonais est Entente pan-polonaise des syndicats. Le terme officiel français vient de l'ouvrage *Les relations sociales dans les pays de l'Est*, Les jeudis de l'INTEFP, sous la direction de Marek Pliszkiewicz dans l'article du même auteur intitulé « Vers de nouvelles relations professionnelles en Europe de l'Est », Paris, 1994, mais on rencontre aussi les expressions suivantes : Centrale officielle, Syndicat officiel unique et Accord polonais des syndicats.

d'anciens syndicats, souvent retraités ou en invalidité. Ces syndicats inféodés au Parti communiste prirent possession du patrimoine de Solidarité et menèrent une action purement syndicale et sociale (Gesicka, 1988).

Les années quatre-vingt et le changement de régime

Les années quatre-vingt se caractérisent par une aggravation de la crise sociale et économique en Pologne, en raison de l'incapacité manifeste du système de gestion économique centralisé et bureaucratisé, d'un endettement colossal du pays (suite à la modernisation par E. Gierek dans les années soixante-dix), de la multiplication des conflits sociaux et de l'aliénation grandissante des centres du pouvoir. Les restrictions imposées par les pays occidentaux à la Pologne en réponse à l'Etat de guerre aggravèrent cette crise. Les pays les plus développés avaient bloqué, complètement ou presque, leurs apports en capitaux et en technologies modernes. Pendant plusieurs années, la Pologne ne remboursait plus sa dette dont les intérêts moratoires ne cessaient d'augmenter. D'un point de vue économique, les années quatre-vingt représentent une décennie sacrifiée.

En dépit d'une faible productivité du système économique, le principe du plein emploi avait fonctionné jusqu'au début de 1990. Qui plus est, les dispositions légales prévues pour combattre le « parasitisme social » se renforcèrent pendant les années quatre-vingt. Parallèlement, les jeunes les plus actifs et les plus entreprenants fuyaient les entreprises nationales pour se consacrer à l'import-export, en plein essor, en s'attaquant aux marchés des pays voisins plus ou moins proches, jusqu'à l'Asie du Sud-Est. Ces activités bénéficiaient du soutien discret du régime car elles contribuaient à désamorcer certaines tensions. Dans les années quatre-vingt, environ un million de Polonais auraient fait des séjours plus ou moins prolongés à l'étranger, s'adonnant au commerce ou travaillant, le plus souvent « au noir ». C'était le début de « l'accumulation primitive » polonaise et la naissance d'une classe de petits et moyens entrepreneurs.

En 1988-89, le dernier gouvernement communiste de M. Rakowski prit toute une série de mesures, dont plusieurs lois pour accélérer l'ouverture au marché et accroître les libertés dans l'économie. Cela permit à certains membres de l'ancienne nomenklatura communiste de s'affranchir économiquement. S'emparant d'une partie du patrimoine national, ils se lancèrent pour leur propre compte dans les affaires. Cette « appropriation par la nomenklatura » a été encore plus importante dans l'ex-URSS.

Le début de 1989 fut marqué par les négociations de la Table ronde qui aboutirent, avec les Accords du même nom, à une orientation de la Pologne vers le pluralisme politique et social, la démocratie et l'économie du marché. Il s'en suivit également des élections, le 4 juin 1989, à la Diète et au Sénat. Tous les sénateurs et un tiers des députés furent démocratiquement

élus. Le premier gouvernement non communiste, depuis l'après-guerre, fut désigné. T. Mazowiecki, un opposant de longue date, était premier ministre. Ce gouvernement comprenait, d'une part, des représentants de l'ancien régime communiste et, de l'autre, des partisans, de sensibilité néo-libérale, pour une réforme radicale de l'économie avec, à leur tête, L. Balcerowicz. Juste avant ce nouveau cabinet, le dernier gouvernement communiste, conduit par M. Rakowski, avait décidé de libérer le prix des denrées alimentaires. C'était un nouveau pas important vers le retour à une économie de marché. Il en résulta cependant une flambée des prix.

L'équipe des réformateurs de l'économie, dirigée par le ministre des Finances, L. Balcerowicz, continuait de réformer l'économie. Ils préparaient un paquet de lois destinées à mettre en place leur programme de stabilisation et d'adaptation. Il s'agissait, entre autres, de supprimer les organes centraux de gestion de l'économie, d'octroyer aux entreprises une pleine autonomie, de libérer pratiquement tous les prix, de geler *de facto* les salaires dans le secteur public et d'assurer la convertibilité interne de la monnaie polonaise (Czarny, Czarny, 1991). Tous ces changements débutèrent au premier janvier 1990.

En quelques mois, la demande réelle chuta fortement ce qui entraîna l'effondrement de la production et des ventes de 8 000 entreprises (nationales) et plus de deux millions d'exploitations agricoles (privées). Cette forte baisse de la demande affecta également plusieurs centaines de milliers de petites entreprises privées de production ainsi que les grandes exploitations agricoles, nationales et coopératives, qui possédaient alors un quart des terres cultivables. En 1991, cette chute de la demande interne s'accompagna d'une diminution radicale des exportations polonaises vers les pays voisins de l'est et du sud. Cette année-là, les exportations polonaises vers ces marchés enregistrèrent une baisse de 40 %. Ce résultat s'explique en partie par la dissolution du COMECON, l'insolvabilité manifeste des pays communistes (la Russie et l'Ukraine surtout) et la difficulté à trouver un système d'échanges permettant de contourner ces problèmes. Des considérations politiques jouèrent également. Les Polonais préféraient se tourner vers l'Union européenne et les autres pays occidentaux.

Suite à ces bouleversements, la production et le PIB polonais s'effondrèrent. Il est difficile de s'en faire une idée exacte car les nouveaux dirigeants n'avaient aucun intérêt à rendre publics de tels résultats. On a parlé d'une baisse de quelques pour cent mais, vu la réticence du gouvernement à divulguer les chiffres réels, il faut probablement multiplier par trois ou quatre les résultats officiels. Entre 1989 et 1991, d'après les données fournies, la production aurait chuté de 20 à 25 %. Pour la seule production industrielle, le recul aurait été de 24 % en 1990 et, en 1991, de 12 % par rapport à l'année précédente (Kuczynski, 1995, Kowalik, 1994).

Depuis 1992, on observe une reprise de la production mais les résultats de 1995 sont toujours inférieurs à ceux de 1989. On peut bien entendu se consoler, comme le font les néo-libéraux, en disant qu'il s'agirait d'une « destruction créative », à savoir que cela aurait seulement affecté la production non rentable, pour laquelle il n'y avait aucune demande. La question est toutefois plus complexe. Tout d'abord, certaines preuves indiquent que l'on aurait été trop loin dans la volonté de réduire la demande et de restreindre les revenus. Ensuite, lors de la première phase de la réforme, l'économie polonaise se serait trop ouverte aux marchés occidentaux et orientaux (y compris celui des anciennes Républiques soviétiques) qui se sont alors livrés au dumping et ont submergé la Pologne de produits de mauvaise qualité. L'industrie locale traditionnelle, comme l'électronique ou le textile, en a beaucoup souffert. Des pertes irréversibles, et parfois injustifiées, ont ainsi été enregistrées. Des centaines de sociétés firent faillite ; elles étaient incapables de s'adapter, en quelques mois, aux nouvelles règles du marché. Par ailleurs, la concurrence des produits alimentaires de l'Occident, bon marché car subventionnés, mit en péril plusieurs centaines de milliers d'exploitations agricoles polonaises, à commencer par les propriétés qui, pour se moderniser, venaient de contracter des crédits (avec des taux d'intérêt élevés).

Nous allons à présent évoquer deux conséquences de la récession dans l'industrie et l'agriculture : une nouvelle baisse du pouvoir d'achat réel de millions de ménages de salariés et d'agriculteurs – ce qui contribua à amplifier la récession – et un chômage galopant, alors que celui-ci n'existait pas sous le socialisme réel. Entre le démarrage du programme de stabilisation et d'adaptation et 1993, le chômage passa de zéro à presque 17 % de l'ensemble des actifs. Cela se traduisit par environ trois millions de chômeurs, autant qu'en France, alors que la Pologne compte à peine plus de 38 millions d'habitants. Il est facile de comprendre le choc que cela représenta pour les Polonais, d'autant que la répartition du chômage était très inégale : son taux dépassait, dans les régions sinistrées, les 30 %. (Kowalik, 1994) Depuis 1993, le chômage s'est stabilisé et a même sensiblement baissé en 1995 (moins 250 000 demandeurs d'emploi environ) mais il dépasse toujours la barre des 15 %. On comprend aisément qu'un chômage aussi considérable pèsera encore longtemps sur les chances de « civiliser » le jeune capitalisme polonais influencé, dès ses débuts, par le néo-libéralisme du président Reagan et de Mme Thatcher. L'impact du chômage sur les relations industrielles (professionnelles) est évident. Même si les gouvernements l'ont parfois maîtrisé, notamment la coalition postcommuniste, ce qui n'est pas resté sans effets sur la dernière élection présidentielle du 19 septembre 1993, on ne peut escompter, dans ce domaine, un franc succès.

élus. Le premier gouvernement non communiste, depuis l'après-guerre, fut désigné. T. Mazowiecki, un opposant de longue date, était premier ministre. Ce gouvernement comprenait, d'une part, des représentants de l'ancien régime communiste et, de l'autre, des partisans, de sensibilité néo-libérale, pour une réforme radicale de l'économie avec, à leur tête, L. Balcerowicz. Juste avant ce nouveau cabinet, le dernier gouvernement communiste, conduit par M. Rakowski, avait décidé de libérer le prix des denrées alimentaires. C'était un nouveau pas important vers le retour à une économie de marché. Il en résulta cependant une flambée des prix.

L'équipe des réformateurs de l'économie, dirigée par le ministre des Finances, L. Balcerowicz, continuait de réformer l'économie. Ils préparaient un paquet de lois destinées à mettre en place leur programme de stabilisation et d'adaptation. Il s'agissait, entre autres, de supprimer les organes centraux de gestion de l'économie, d'octroyer aux entreprises une pleine autonomie, de libérer pratiquement tous les prix, de geler *de facto* les salaires dans le secteur public et d'assurer la convertibilité interne de la monnaie polonaise (Czarny, Czarny, 1991). Tous ces changements débutèrent au premier janvier 1990.

En quelques mois, la demande réelle chuta fortement ce qui entraîna l'effondrement de la production et des ventes de 8 000 entreprises (nationales) et plus de deux millions d'exploitations agricoles (privées). Cette forte baisse de la demande affecta également plusieurs centaines de milliers de petites entreprises privées de production ainsi que les grandes exploitations agricoles, nationales et coopératives, qui possédaient alors un quart des terres cultivables. En 1991, cette chute de la demande interne s'accompagna d'une diminution radicale des exportations polonaises vers les pays voisins de l'est et du sud. Cette année-là, les exportations polonaises vers ces marchés enregistrèrent une baisse de 40 %. Ce résultat s'explique en partie par la dissolution du COMECON, l'insolvabilité manifeste des pays communistes (la Russie et l'Ukraine surtout) et la difficulté à trouver un système d'échanges permettant de contourner ces problèmes. Des considérations politiques jouèrent également. Les Polonais préféraient se tourner vers l'Union européenne et les autres pays occidentaux.

Suite à ces bouleversements, la production et le PIB polonais s'effondrèrent. Il est difficile de s'en faire une idée exacte car les nouveaux dirigeants n'avaient aucun intérêt à rendre publics de tels résultats. On a parlé d'une baisse de quelques pour cent mais, vu la réticence du gouvernement à divulguer les chiffres réels, il faut probablement multiplier par trois ou quatre les résultats officiels. Entre 1989 et 1991, d'après les données fournies, la production aurait chuté de 20 à 25 %. Pour la seule production industrielle, le recul aurait été de 24 % en 1990 et, en 1991, de 12 % par rapport à l'année précédente (Kuczynski, 1995, Kowalik, 1994).

Depuis 1992, on observe une reprise de la production mais les résultats de 1995 sont toujours inférieurs à ceux de 1989. On peut bien entendu se consoler, comme le font les néo-libéraux, en disant qu'il s'agirait d'une « destruction créative », à savoir que cela aurait seulement affecté la production non rentable, pour laquelle il n'y avait aucune demande. La question est toutefois plus complexe. Tout d'abord, certaines preuves indiquent que l'on aurait été trop loin dans la volonté de réduire la demande et de restreindre les revenus. Ensuite, lors de la première phase de la réforme, l'économie polonaise se serait trop ouverte aux marchés occidentaux et orientaux (y compris celui des anciennes Républiques soviétiques) qui se sont alors livrés au dumping et ont submergé la Pologne de produits de mauvaise qualité. L'industrie locale traditionnelle, comme l'électronique ou le textile, en a beaucoup souffert. Des pertes irréversibles, et parfois injustifiées, ont ainsi été enregistrées. Des centaines de sociétés firent faillite ; elles étaient incapables de s'adapter, en quelques mois, aux nouvelles règles du marché. Par ailleurs, la concurrence des produits alimentaires de l'Occident, bon marché car subventionnés, mit en péril plusieurs centaines de milliers d'exploitations agricoles polonaises, à commencer par les propriétés qui, pour se moderniser, venaient de contracter des crédits (avec des taux d'intérêt élevés).

Nous allons à présent évoquer deux conséquences de la récession dans l'industrie et l'agriculture : une nouvelle baisse du pouvoir d'achat réel de millions de ménages de salariés et d'agriculteurs – ce qui contribua à amplifier la récession – et un chômage galopant, alors que celui-ci n'existait pas sous le socialisme réel. Entre le démarrage du programme de stabilisation et d'adaptation et 1993, le chômage passa de zéro à presque 17 % de l'ensemble des actifs. Cela se traduisit par environ trois millions de chômeurs, autant qu'en France, alors que la Pologne compte à peine plus de 38 millions d'habitants. Il est facile de comprendre le choc que cela représenta pour les Polonais, d'autant que la répartition du chômage était très inégale : son taux dépassait, dans les régions sinistrées, les 30 %. (Kowalik, 1994) Depuis 1993, le chômage s'est stabilisé et a même sensiblement baissé en 1995 (moins 250 000 demandeurs d'emploi environ) mais il dépasse toujours la barre des 15 %. On comprend aisément qu'un chômage aussi considérable pèsera encore longtemps sur les chances de « civiliser » le jeune capitalisme polonais influencé, dès ses débuts, par le néo-libéralisme du président Reagan et de Mme Thatcher. L'impact du chômage sur les relations industrielles (professionnelles) est évident. Même si les gouvernements l'ont parfois maîtrisé, notamment la coalition postcommuniste, ce qui n'est pas resté sans effets sur la dernière élection présidentielle du 19 septembre 1993, on ne peut escompter, dans ce domaine, un franc succès.

Le caractère durable du chômage, et son augmentation probable, résulte de trois grands facteurs qui vont incontestablement influer sur le contexte social et économique des dix années à venir.

Premièrement, plus de 25 % des Polonais vivent de l'agriculture. On compte plus de deux millions d'exploitations agricoles, pour la plupart de très petites tailles. Selon les spécialistes, un tiers seulement, à savoir environ 700 000, peut nourrir une famille sans apport financier extérieur. Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, nombre de chefs d'exploitation ou leurs familles avaient, en plus, un emploi extra-agricole dans l'industrie, le bâtiment ou les transports ce qui leur apportait des revenus complémentaires qui leur permettaient, entre autres, d'investir. Ils furent les plus touchés par les vagues de licenciements dans les entreprises nationales de production ou de services. Pour la plupart, ils sont retournés à la campagne – où vivent toujours près de 40 % des Polonais – créant ou, plutôt, accroissant le chômage « caché ». La « gestion » de cette multitude de chômeurs cachés pose d'énormes problèmes et exigerait d'importantes masses de capitaux pour créer des emplois para-agricoles, principalement à la campagne.

Deuxièmement, au cours des dix prochaines années, le marché polonais du travail verra arriver les nombreux jeunes nés dans la seconde moitié des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt [9]. D'ici l'an 2005, selon les démographes, 40 % des jeunes Européens à la recherche d'un premier emploi (sans compter les anciennes Républiques soviétiques) seront polonais. C'est un immense défi à l'économie polonaise et un risque supplémentaire d'accroissement du chômage des jeunes. Ce dernier phénomène concerne déjà la jeunesse polonaise, même si l'on n'en est qu'aux premiers jeunes, issus du baby boom, qui arrivent sur le marché du travail.

Troisièmement, il est difficile de prévoir quelles seront les conséquences de l'ouverture grandissante de l'économie polonaise et de son intégration à l'Union européenne. On sait déjà que, conformément aux accords passés, une accélération de ces processus devrait débuter dès le premier janvier 1997. Il peut en résulter une poussée favorable au développement de l'économie polonaise mais il n'est pas évident que cela favorise la création de nouveaux emplois, compte tenu du caractère relativement peu concurrentiel de la plupart des entreprises et des exploitations agricoles polonaises. Ces dernières sont beaucoup moins subventionnées que celles des pays de l'Union européenne et il n'est pas évident que ces États, et notamment la France, acceptent de leur accorder des subventions puisées dans les caisses de l'Union. En outre, n'oublions pas que les réformes polonaises ont abouti à une forte dispersion, après 1989, des entités économiques qui agissent désormais en solitaires. Dans quelques branches, les entreprises tentent de co-

9. NdT : période de baby boom.

ordonner leur travail en créant, par exemple dans l'industrie, des structures regroupant leurs capitaux. On peut douter que, dans une économie polonaise davantage ouverte, ces entreprises puissent résister à la concurrence des sociétés occidentales. Une bonne partie des entreprises polonaises risque de faire faillite et de provoquer une nouvelle vague de chômeurs dans les deux à trois années à venir.

En Pologne, l'Etat actuel des relations industrielles a été déterminé par les facteurs historiques que nous venons de mentionner et par les processus de privatisation et de restructuration de l'économie polonaise auprès 1989. Nous allons, à présent, présenter brièvement ces processus et leurs conséquences, directes et indirectes, sur les relations industrielles.

En 1989, lors du démarrage de la « Grande transformation polonaise », la Pologne comptait donc environ 8 000 entreprises nationales, grandes et moyennes, ainsi que plusieurs centaines de milliers de petites sociétés de production privées qui s'efforçaient de compléter la très maigre offre de ces premières. Ces petites entreprises privées fonctionnaient souvent dans l'illégalité, d'où la difficulté d'en établir le nombre exact. Elles exerçaient bien souvent sur un marché peu concurrentiel, ce qui contribuait à leur bonne santé financière. Cela permit la constitution, dans une société de socialisme réel, d'une mince couche de propriétaires relativement riches. À compter du premier janvier 1990, le changement des conditions économiques, suite à la mise en place du programme de stabilisation et d'adaptation (« programme Balcerowicz »), et les efforts entrepris par les pouvoirs publics pour privatiser les entreprises nationales provoquèrent, durant les cinq dernières années, des bouleversements de la structure de la propriété dans l'économie polonaise. Les conséquences sont les suivantes.

Tout d'abord, on assista à une véritable explosion des privatisations appelées, en Pologne, « privatisation fondatrice » [10] car menant à la création de nouvelles entreprises de commerce, de services, de construction, de production, etc. Les sociétés privées existant avant la transformation n'étaient pas habituées à travailler dans un climat de concurrence et ont, pour la plupart, mis la clef sous la porte. Elles furent remplacées par 1,5 à 2 millions de nouvelles entreprises, souvent familiales, employant en moyenne 2 salariés, ce qui représenterait un total de 3,5 à 4 millions d'actifs. Il est très difficile d'en définir le nombre avec exactitude car certaines de ces entreprises font faillite pour être remplacées par d'autres. Par ailleurs, en Pologne comme dans d'autres pays postcommunistes, on observe ce qu'on appelle l'économie grise. Selon les estimations et les analyses d'un groupe de chercheurs de l'INSEE polonais (le GUS, Office central de statistiques) et de l'Académie polonaise des sciences, cette économie grise contribuerait à 25 % envi-

10. NdT : la privatisation fondatrice est également appelée par certains privatisation dite constituante (car elle mène à la constitution de nouvelles entreprises privées).

ron du revenu national polonais. Elle emploierait de manière non régulière, principalement en travail saisonnier, environ la moitié des chômeurs officiels. Dans tous les cas, la portée de cette « privatisation fondatrice » est difficile à évaluer mais, selon les estimations de différents experts, elle déciderait de la dynamique de croissance de l'économie polonaise, en progression constante depuis 1992, en attirant à elle nombre de travailleurs licenciés par des entreprises nationales. Ceux-ci seraient toutefois embauchés par ces nouvelles, et petites, sociétés privées à des conditions très différentes et pas toujours meilleures. Nous reviendrons sur cette question très importante pour la problématique des relations industrielles.

Ensuite, le secteur des entreprises nationales a subi de profondes mutations. L'impact sur l'évolution des relations industrielles a été important – de nombreux domaines ont été touchés – mais il convient néanmoins d'en nuancer l'interprétation. Il est, par ailleurs, difficile de déterminer avec exactitude le nombre des anciennes entreprises nationales ayant choisi et pu réaliser les modalités (les « voies ») de transformation de la propriété existant dans notre pays. Nous donnerons par conséquent des chiffres approximatifs. Un nombre relativement élevé d'entreprises a été transmis par leasing aux « sociétés de travailleurs » [11]. Environ 800 entreprises, surtout petites et moyennes, autrefois nationales, ont ainsi été rachetées par des salariés. Cette privatisation par le biais de ces « sociétés de travailleurs » est une spécificité polonaise car il s'agit d'un héritage du mouvement autogestionnaire des travailleurs. Un nombre équivalent d'entreprises d'État ont été « commercialisées » : elles ont été transformées en « sociétés unipersonnelles du Trésor de l'Etat » [12], fonctionnant sur la base du Code du commerce. Une grosse moitié (plus de 500) a été récemment intégrée au « Fonds nationaux d'investissement », dans le cadre du Programme de privatisation de masse [13] généralisée qui rappelle un peu la privatisation réalisée en République tchèque par coupons ou vouchers. Les autres sociétés du Trésor de l'Etat attendent d'être privatisées et recherchent des « investisseurs stratégiques ». Un petit nombre d'entreprises (environ 150) comprenait des sociétés relativement importantes et attractives du point de vue économique et productif. Elles ont été privatisées par la « voie des capitaux » [14], c'est-à-dire rachetées par des propriétaires étrangers ou nationaux (dans des pourcentages à peu près identiques). Plus de 1 300 entreprises nationales avaient entamé une procédure de liquidation mais, en 1994, cette dernière n'avait abouti que dans 344 entreprises (Kowalik, 1994).

---

11. NdT : il s'agit du rachat d'entreprise par les salariés.
12. NdT : l'Etat est l'unique actionnaire.
13. NdT : la privatisation de masse est également appelée privatisation massive ou généralisée.
14. NdT : c'est la « privatisation par le capital ».

Dans la plupart des entreprises nationales, parallèlement aux transformations des structures de la propriété, ou indépendamment de celles-ci, on observa des modifications plus ou moins profondes : changement de la structure organisationnelle et de celle relative à l'emploi (avant tout des licenciements), modernisation des techniques et de la production, réorientation du marché, diminution des coûts et accroissement de la rentabilité. Après 1992, ces changements, au caractère de plus en plus diversifié, sont devenus plus importants. A cette époque, les cadres dirigeants des entreprises amenées à fonctionner dans un contexte très perturbé ont commencé à surmonter ce choc. Ils ont maîtrisé de mieux en mieux les règles du marché. La multiplication par deux des échanges, dans le secteur industriel, entre la Pologne et l'étranger constitue un bon indicateur des conséquences de ces changements. L'essentiel de ces échanges (environ 70 %) concerne les pays occidentaux, principalement l'Allemagne (plus de 30 % des exportations), l'Italie, la Grande-Bretagne et la France.

Afin de compléter ce tableau sur le contexte dans lequel se constituent les relations industrielles (professionnelles) en Pologne, il est bon d'ajouter que le taux d'inflation diminue de manière assez régulière et constante : environ 250 % en 1990, 22 à 23 % pour 1995 et 17 % prévus pour 1996. La croissance annuelle du PIB, à l'issue de plusieurs années de résultats négatifs ou à peine positifs, devrait atteindre en 1995 environ 6,5 %. Les prévisions pour 1996 sont de +5,5 % (Zycie gospodarcze/Vie économique n° 28, 1995). Selon les données officielles, deux tiers du PIB sont déjà produits par des entités économiques privées (Madej, 1995). Et la hauteur du déficit budgétaire se maintient depuis plusieurs années dans les limites tolérées par les pays de l'Union européenne.

La formation de l'ordre postcommuniste et les relations industrielles

En Pologne, divers facteurs ont fortement conditionné l'apparition de nouvelles relations industrielles lorsque s'est instauré l'ordre postcommuniste, à compter de 1989. Il s'agit de :

A. l'héritage institutionnel, législatif et social des année quatre-vingt, en particulier de la période de la « révolution de Solidarité », en 1980-81.

B. la stratégie de transformation, principalement économique, basée sur la doctrine néo-libérale du fonctionnement de l'économie, choisie en 1989 et assez fidèlement réalisée.

C. les effets économiques et sociaux de la réalisation du programme de stabilisation et d'adaptation (« Programme Balcerowicz »), surtout au niveau des entreprises et d'autres entités de production.

D. le cadre institutionnel et législatif créé à partir de 1989 et déterminant la nature des relations industrielles au niveau des entreprises, des branches et du pays.

Nous allons à présent tâcher de montrer comment ces facteurs et d'autres, moins importants, ont influencé la formation des acteurs principaux dans l'industrie, celle de leur stratégie d'action ainsi que la définition du cadre institutionnel dans lequel ils ont été, et sont, amenés à fonctionner.

Les participants aux relations industrielles (professionnelles) et leurs stratégies respectives

Participant aux relations industrielles (professionnelles), les représentations des travailleurs étaient apparues dans la première moitié des années quatre-vingt, voire avant. Elles ont été les premières à retrouver leur place dans la société postcommuniste. Il s'agit avant tout du plus important de ces participants, Solidarité, des conseils des travailleurs et des syndicats de l'OPZZ. A partir de 1992, on a vu apparaître également de nouvelles organisations syndicales issues de la décomposition de Solidarité qui fonctionnaient, au départ, au niveau de l'entreprise et s'étaient par la suite organisées à des échelons supérieurs : « Solidarnosc 80 », « Sierpien 80 » [15] et « Kontra ». Ces petits syndicats ont acquis une certaine influence locale.

Le syndicat Solidarité et sa stratégie

La reconnaissance par le pouvoir communiste, lors des négociations de la Table ronde, du principe du pluralisme syndical a permis le retour dans les entreprises, grandes et petites, et dans les régions, du syndicat Solidarité qui avait survécu sous une forme minimale après la période de répression et de propagande destructrice ayant duré de fin 1981 à fin 1988. Ce retour, déclenché par les négociations de la Table ronde, a été considérablement accéléré durant la campagne électorale qui précéda les premières élections semi-libres, dans la Pologne communiste, à l'Assemblée nationale (Diète et Sénat), le 4 juin 1989.

Les cellules de Solidarité avaient engagé dans cette campagne la plus grande partie de leur potentiel logistique et humain ainsi qu'une bonne partie des moyens financiers dont ils disposaient. Rappelons que pendant l'Etat de guerre, une part importante leur fut confisquée par le pouvoir communiste et confiée, par la suite, à une organisation syndicale concurrente, l'OPZZ. Jusqu'à ce jour, Solidarité n'a rien récupéré ce qui constitue l'une des sources importantes de conflit entre ces deux organisations syndicales.

Dans cette campagne, la participation de nombreux leaders et membres de la base de Solidarité joua un rôle très important dans la consolidation de

15. NdT : août 80.

sa structure organisationnelle, ainsi que dans l'augmentation de son potentiel de mobilisation. À peine quelques mois plus tard, ce syndicat était réapparu dans la plupart des entreprises, tout comme ses structures régionales et les organes dirigeants à l'échelle nationale. Et pourtant, une partie des cadres de Solidarité, déjà acquis à la nécessité d'une profonde réforme de l'économie polonaise, craignait un renforcement excessif du syndicat dont la base sociale était principalement constituée de salariés des grandes entreprises nationales.

Au printemps 1990, Solidarité comptait 1,5 à 2 millions de membres, un chiffre très inférieur à celui de 1981. Néanmoins, dans de nombreuses entreprises industrielles nationales, les cellules de ce syndicat ont assez vite accueilli 25 à 50 % des salariés et sont devenues un partenaire incontournable. Solidarnosc ne réussit cependant pas à étendre son influence aux entreprises constituées lors de la privatisation fondatrice mentionnée précédemment. Les données fournies par les sièges régionaux du syndicat et les résultats d'études sociologiques le confirment. Cela signifie que plusieurs millions de salariés – il est difficile d'en établir le chiffre exact pour les raisons déjà citées – sont dépourvus de représentation syndicale. C'est également le cas pour la plupart des chômeurs, particulièrement de longue durée. Il convient d'ajouter que, dans une grande partie des sociétés privatisées, on assiste à la dissolution des syndicats [16]. Les résultats d'une étude effectuée en 1992 sur 97 entreprises privatisées le démontrent. Par conséquent, les années 1989-90 marquent l'apogée de la présence et de l'influence de Solidarité dans les entreprises qui, à partir de 1991, enregistre un net recul. Son rôle également a changé : s'il aspirait auparavant à transformer la société, il n'est plus désormais qu'un simple syndicat.

Depuis le tournant de 1989, avec les négociations de la Table ronde, les élections du 4 juin et la formation en septembre du premier gouvernement non communiste dans la Pologne d'après-guerre, Solidarité s'est vu attribuer, d'une manière en quelque sorte naturelle, le rôle d'acteur principal de la transformation politique et économique. Les Comités civiques, créés et appuyés par Solidarité, auxquels on doit la victoire de l'opposition au communisme lors des élections du 4 juin, aidèrent à la mutation politique.

En ce qui concerne la transformation de l'économie, l'équipe des réformateurs, conduite par L. Balcerowicz, travaillait avec les principaux leaders de Solidarité, avec Lech Walesa à leur tête. Elle prévoyait pour ce syndicat un rôle au moins double.

Premièrement, ce syndicat devait ouvrir un « parapluie protecteur » au-dessus de la réforme économique. Concrètement, il devait soutenir les déci-

16. NdT : dans le secteur privé, notamment dans les petites entreprises, les syndicats sont souvent absents car d'après la loi, il faut un minimum de 10 membres fondateurs alors que la taille moyenne d'une petite entreprise est de 5 salariés.

sions économiques, pas toujours populaires, et défendre leurs auteurs face au mécontentement des salariés des entreprises de production et d'autres groupes socioprofessionnels.

Deuxièmement, Solidarité devait lui-même devenir un acteur constructif des réformes économiques, particulièrement dans les sociétés nationales. En coopérant avec les organes d'autogestion des travailleurs et avec les directions, il devait contribuer à l'élaboration et à la réalisation des réformes. La doctrine néo-libérale donnait la priorité à la transformation de la propriété.

On insistait, semble-t-il, beaucoup plus sur le premier rôle assigné à Solidarité. La transformation de l'économie devait avant tout être un processus réalisé d'en haut. Les nouvelles élites politiques et économiques, même si elles étaient issues d'un grand mouvement social, adressaient à la société un message qu'on pourrait résumer ainsi : « Donnez-nous le pouvoir et nous allons tout vous arranger ». Aux leaders et aux membres des différents syndicats, de Solidarité surtout, on demandait avant tout de ne pas entraver la réalisation du projet, élaboré et imposé d'en-haut, de mutation (qui divergeait très sensiblement des conclusions de la Table ronde où les syndicats avaient été fortement représentés). Un éminent économiste américain, J. Sachs, lié au Fonds monétaire international et connu pour ses opinions libérales, est coauteur de ce projet.

Durant la période des six années de transformation du système, et surtout de l'économie, il semble que Solidarité ait traversé trois phases pour la formation et l'évolution de sa stratégie à la participation dans les changements en cours.

La première phase touche *grosso modo* les années 1989-91. Elle se caractérise par une participation relativement active et par un soutien accordé, par les structures syndicales au niveau de l'entreprise, des régions et du pays, aux transformations en cours. Pourtant de nombreux doutes, des oppositions même, sont apparus peu après la publication des thèses principales de la réforme, et se sont accentués dès leur mise en pratique. À cette époque, Solidarité a, dans une grande mesure, renoncé à son identité syndicale et mis en suspens la défense des intérêts quotidiens des salariés au nom d'un « avenir radieux » qui devait, selon les réformateurs néo-libéraux, se réaliser assez vite : au bout de 6 à 12 mois. Or, malgré cette attitude des leaders et des membres du syndicat, une bonne partie des néo-libéraux au pouvoir et les médias, qui agissent en leur nom, accusaient souvent les syndiqués de souhaiter le blocage des réformes et lançaient des cris d'alarmes prématurés qui risquaient de « faire sortir le loup du bois ». L'un des auteurs importants de la réforme, ministre de l'Industrie dans le second cabinet non communiste, a utilisé l'expression de « triangle des Bermudes » ; composé des syndicats, des directions d'entreprise et des conseils des travailleurs, il était censé « engloutir » la réforme polonaise. Toute une série d'études menées par dif-

férents centres de recherche ont démenti la véracité de cette thèse qui continue pourtant de fonctionner jusqu'à nos jours dans les médias, influencés par les néo-libéraux au pouvoir.

La deuxième phase concerne la période allant du second semestre 1991 à l'automne 1993 (victoire des postcommunistes aux élections parlementaires du 19 septembre 1993). Elle se caractérise par une sorte de schizophrénie de Solidarité en ce qui concerne sa participation à la transformation économique et politique. Au fur et à mesure que s'accumulaient, et devenaient durables, les effets négatifs – voulus et non – de la « thérapie de choc » de Balcerowicz (chômage, incertitude grandissante en matière d'emploi, perte du pouvoir d'achat, relative, des ouvriers et, plus largement, des actifs, fracture sociale toujours plus large, ...), les cellules de Solidarité au sein de l'entreprise se sont progressivement retirées de l'action réformatrice, ôtant leur soutien au projet de réformes (Pankόw, 1993). D'autre part, les leaders de ce syndicat, soumis aux pressions d'en-bas, ont retiré la motion de confiance qu'ils avaient accordée aux néo-libéraaux au pouvoir. Ils décidèrent de proposer au Parlement des représentants du syndicat Solidarité dont certain furent élus à l'automne 1991. En conséquence, le Club parlementaire Solidarité participa à la nomination de deux gouvernements Solidarité successifs, tout en jouant un rôle non négligeable dans la destitution du second, ce qui aboutit à la dissolution du Parlement et – indirectement – à la victoire électorale du SLD postcommuniste [17], le 19 septembre 1993.

Avant ces effets, plutôt indésirés, de l'action des députés de Solidarité, ceux-ci ont soutenu les deux gouvernements qui continuaient de réaliser le programme néo-libéral de transformation de l'économie, de plus en plus contesté par les structures de Solidarité au niveau de l'entreprise. Le moment culminant de la révolte sociale de la base syndicale eut lieu au second semestre 1992, presque après la nomination, très encouragée par les députés de Solidarité, du dernier gouvernement Solidarité : l'équipe de Mme Suchocka.

Devant la grande vague de grèves qui éclatèrent en Pologne en 1992, le ministre du Travail et des Affaires sociales de cette époque, J. Kuron, proposa un « Pacte sur l'entreprise d'État en transformation » qui prévoyait une plus grande participation des partenaires sociaux et des salariés dans les transformations de la propriété des entreprises nationales. C'était le fruit de négociations qui avaient duré plusieurs mois. La signature de ce Pacte devait constituer le point de départ au vote de plusieurs lois permettant sa réalisation mais elle est intervenue au moment d'un net recul du soutien que la base de Solidarité accordait aux privatisations et quelques mois aussi avant la dissolution du Parlement qui devait voter ces lois. Tout cela affaiblit les

17. NdT : SLD = Alliance de la gauche démocratique, il s'agit des anciens communistes.

résultats législatifs de la révolte ouvrière du second semestre 1992 et annonça, par ailleurs, la victoire des postcommunistes qui proposaient une transformation de l'économie plus axée sur le social. Les propositions de J. Kuron et de ses collaborateurs, plutôt mal reçues dans le camp des réformateurs néo-libéraux, était arrivées quelques mois trop tard.

Un autre effet assez important, quoique plutôt local, des tensions se renforçant dans les structures de Solidarité fut la naissance par scission d'une nouvelle organisation syndicale se référant aux traditions d'août 1980. Cette nouvelle organisation, créée suite à la grève de l'entreprise Fiat Autopoland en été 1992, prit, au début, le nom de « Solidarnosc 80 » puis, un an plus tard, celui de « Sierpien 80 » [18]. Elle compte aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de membres, principalement en Haute-Silésie et à Szczecin, et reste opposée à la stratégie de Solidarité qu'elle qualifie d'opportuniste.

La troisième phase de l'évolution de la stratégie de Solidarité a débuté à la victoire des postcommunistes aux élections législatives de septembre 1993, et plus précisément le jour de la nomination par la coalition postcommuniste du gouvernement de W. Pawlak, premier ministre et leader d'un Parti paysan postcommuniste [19]. Les changements politiques ont indubitablement contribué à atténuer la « schizophrénie » du syndicat Solidarité, même si certaines divergences notables de perception de la réalité sociale demeuraient toujours entre les dirigeants et la base. Dès lors, plus rien ne s'est opposé au passage de Solidarité dans l'opposition. La prise du pouvoir par les postcommunistes (presque complète depuis la dernière élection présidentielle de novembre 1995) a pratiquement clarifié la situation en déchargeant Solidarité de la responsabilité des transformations réalisées par le gouvernement. D'autre part, le ralentissement du processus de privatisation et un meilleur partage des coûts sociaux des réformes, proposés par le pouvoir postcommuniste, convergent avec les attentes d'une grande partie de la base sociale de Solidarité. Il s'y superpose une frustration grandissante des militants de Solidarité dans les entreprises, au niveau national et régional, qui ont de moins en moins de relations dans les organes législatifs et exécutifs de l'Etat et ne peuvent plus tellement « rendre service » aux membres de leur syndicat. C'est pourquoi on a assisté à une fracture entre, d'une part, la base sociale du syndicat et de l'autre, les représentants de l'appareil syndical, la radicalisation de chacun se faisant à des degrés très divers. On observe une accalmie de la base, liée également à une certaine amélioration de son pouvoir d'achat résultant, entre autres, de la croissance économique – assez notable – qui se manifeste depuis trois années déjà. (Pankow et Gaciarz, 1994)

---

18. NdT : Solidarité puis août 80.
19. NdT : le PSL – Parti populaire de Pologne, ex-parti paysan satellite du POUP.

Les conseils des travailleurs

Comme nous l'avons déjà mentionné, les conseils des travailleurs – principale institution de l'autogestion des salariés – sont revenus dans les entreprises nationales polonaise dès 1983-84, après une période de suspension pendant l'Etat de guerre, en endossant assez souvent les fonctions d'un syndicat. Une partie d'entre eux, estimée à environ 15 % et travaillant dans de grandes entreprises tâchait de remplir, assez efficacement, le rôle de cogestion prévu par la loi en participant, par exemple, aux concours pour le poste de directeur [20] et à la prise de décisions économiques stratégiques de la direction et également, en contrôlant la réalisation de ces décisions. Ces conseils contribuèrent ainsi au renforcement de l'autonomie des entreprises en faisant office de contrepoids au pouvoir, extérieur à l'entreprise, de l'appareil du parti, et aux cellules internes de ce parti dans l'entreprise. Ces dernières s'efforçaient, par les moyens politiques et législatifs dont elles disposaient, et par la répression et la propagande, d'affaiblir la puissance et l'indépendance des organes d'autogestion des salariés. Cette espèce de « guerre des tranchées » entre ces deux structures dura jusqu'au printemps 1989.

Les événements de 1989 ont radicalement changé l'essence des dilemmes du mouvement autogestionnaire ainsi que les menaces et les défis auxquels il était confronté. Les négociations de la Table ronde et la nomination du premier gouvernement non communiste, avec une équipe de réformateurs néo-libéraux, ont défini, chacun à leur manière, le sens de l'évolution du mouvement autogestionnaire. Ils ont même été décisifs, surtout ce dernier, pour son destin. Il semble qu'en Pologne, l'histoire de l'autogestion des travailleurs dans les conditions de l'ordre social postcommuniste comporte deux phases foncièrement différentes.

La première phase a débuté à la fin des négociations de la Table ronde et fut relativement brève. Elle prit fin en juin 1990 quand le Parlement polonais vota la loi sur les privatisations dont les principales implications affectaient, entre autres, l'institution de l'autogestion des travailleurs. Les dispositions contenues dans cette loi marquaient toutefois un « début de la fin » de l'autogestion des salariés et des conseils des travailleurs, mais pas leur trépas réel – puisque celui-ci n'est pas encore advenu.

Les résultats des négociations de la Table ronde, obtenus avec le concours important des acteurs autogestionnaires et syndicaux – tout au moins en ce qui concerne la réforme économique – ont contribué, de manière bénéfique et importante, à consolider la position de l'autogestion des salariés dans l'entreprise nationale. Pour Solidarité, les communistes devaient rester encore longtemps au pouvoir et l'autogestion était, par conséquent, un élé-

20. NdT : recrutement réalisé en organisant un concours lancé par une sorte d'appel d'offre.

ment de poids du contre-pouvoir économique ce qui renforçait ainsi la position de Solidarité dans les entreprises, surtout les grandes. C'est pourquoi on négocia, à la Table ronde, le rétablissement des prérogatives importantes des conseils autogérés prévues dans les deux lois, votées le 25 septembre 1981, sur les entreprises d'État et sur l'autogestion des travailleurs des entreprises d'État. Il s'agissait en particulier d'élargir la possibilité de nommer le directeur d'une entreprise par concours et de renforcer les rôles stratégiques et économiques des conseils des travailleurs. C'est grâce, entre autres, à ces changements que l'on assista à une réelle consolidation de la position des conseils d'autogestion des salariés au cours de l'année qui suivit la signature des Accords de la Table ronde. Ces conseils étaient à nouveau, de par la loi, l'institution garante de la démocratie dans l'industrie. Cela fut également possible grâce à l'élimination, au second semestre 1989, des cellules du Parti communiste dans les entreprises et au retour, dans ces dernières, des commissions d'entreprise de Solidarité favorables à l'autogestion des salariés en raison des « fonctions de transformation » qu'elles s'étaient vu confier (Panków, 1993).

Au cours des premiers mois de la formation de l'ordre postcommuniste en Pologne, les conseils d'autogestion des travailleurs ont entrepris les actions suivantes

– Ils ont renouvelé la composition de leur organes principaux, à savoir les conseils des travailleurs et leurs praesidiums. Au second semestre 1989 et au premier semestre 1990, la plupart des entreprises nationales ont été le théâtre de ces élections qui aboutirent au départ des militants du Parti communiste et de la structure syndicale de la même sensibilité (OPZZ) et à l'arrivée des membres de Solidarité.

– Les conseils des travailleurs renouvelés, soutenus par les commissions d'entreprise de Solidarité, ont procédé à une vérification assez générale des cadres dirigeants, en particulier des directeurs des entreprises nationales. Cela prit la forme de concours au cours desquels on s'efforçait de désigner, pour le poste de directeur, un manager qui proposait des réformes dans tous les domaines de la société, y compris celui de la propriété. Bien que, pendant les deux à trois premières années, près de 100 % des postes de directeurs aient été attribués à des personnes nouvelles, ces « nouveaux » patrons l'étaient, en réalité, rarement ; il s'était mis en place une sorte de jeu des chaises musicales. Une même personne passait d'un poste à un autre et les réformes proposées avaient rarement les effets positifs escomptés, du moins à court terme. Soulignons que c'était là un processus particulier du point de vue des relations industrielles (professionnelles) : la représentation des salariés d'une entreprise nationale autogérée choisissait démocratiquement un employeur, devenu un vrai patron – car de plus en plus autonome dans ses choix.

– Les statuts ne prévoyaient pas, pour les conseils des travailleurs, de structures leur permettant d'agir au-delà de l'entreprise. Les conseils ont toutefois cherché à coordonner leurs actions. Cette coordination prit des formes que le nouveau contexte politique avait autorisées et qui avaient, du reste, été élaborées pendant les dernières années du socialisme réel. Il s'agissait de différents séminaires de formation continue, de réunions, assez régulières, entre militants autogestionnaires des différentes régions et d'activités légales de l'Association des militants pour l'autogestion des travailleurs. Le Mouvement pour la privatisation généralisée, l'Union pour la propriété des travailleurs et la Banque pour la propriété des travailleurs furent les formes, nouvelles ou réactivées, de la coordination du travail pour l'autogestion des salariés. Leur action s'intensifia après la nomination du premier gouvernement non communiste, au fur et à mesure que se cristallisait le projet de réformes économiques autour d'une privatisation par capitaux, favorable aux « oligarchies » mais qui pénalisait par contre sévèrement les entreprises nationales. Ces structures s'occupaient de l'élaboration et de la promotion des programmes de privatisation alternatifs, par rapport à celui du gouvernement, en insistant sur l'octroi de titres de propriété aux salariés. Les représentants des néo-libéraux réservèrent à ces programmes un accueil très défavorable, accusant les milieux syndicaux de faire dans le « collectivisme » et le « bolchevisme ».

Pendant la première phase de participation du mouvement autogestionnaire aux modifications de l'économie déclenchées par les événements de 1989, les actions, mentionnées ci-dessus, entreprises par les militants pour l'autogestion des salariés furent une sorte de « chant du cygne » de l'autogestion. Face à l'adversaire néo-libéral qui s'était avéré plus dangereux et destructif que le pouvoir communiste fraîchement démissionnaire, le mouvement amorça doucement son déclin.

Cette seconde phase de déclin du mouvement pour l'autogestion des salariés avait débuté, comme nous l'avons déjà indiqué, lors du vote de la loi sur la privatisation des entreprises nationales, en juin 1990. Soulignons que toutes les voies prévues par cette loi impliquaient la disparition des conseils d'autogestion des travailleurs sans envisager de solution institutionnelle équivalente censée garantir une réelle influence des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise. Les sociétés qui avaient été « commercialisées », c'est-à-dire transformées en « sociétés unipersonnelles du Trésor de l'Etat », constituaient une exception : un tiers du Conseil de surveillance devait être composé de salariés élus démocratiquement.

En pratique, cela signifiait que, si un conseil des travailleurs prenait la décision de transformer les rapports de la propriété dans « son » entreprise, il prenait en même temps, celle de se saborder. Compte tenu de la possibilité d'une résistance à de telles décisions, certaines dispositions légales permet-

taient de désigner, dans des circonstances déterminées, un administrateur-commissaire [21]. Cette solution impliquait elle aussi la suppression des conseils d'autogestion des travailleurs ; tout en maintenant les lois du 25 septembre 1981, il devenait fort possible d'éliminer, y compris dans les entreprises nationales, les conseils des travailleurs, démocratiquement élus, qui avaient représenté les salariés pendant tant d'années.

Les médias, influencés par les néo-libéraux, ont mené une propagande agressive contre l'autogestion. Ils ont contribué, avec les dispositions légales précitées, à affaiblir voire à éliminer cette représentation des salariés. Cette propagande fonctionnait surtout en accusant les militants autogestionnaires de bloquer les réformes économiques au nom de la défense des salariés. Dans ce nouveau contexte et vu les transformations en cours, basées sur la prédominance absolue de la propriété privée, les mérites de plusieurs années de mouvement autogestionnaire – qui avait longtemps sapé à sa base l'économie socialiste centralisée – furent oubliés ou relégués au second plan. De même, aucune des formes de participation des salariés élaborées en Europe occidentale ou au Japon n'a été à ce jour reconnue (Gaciarz, 1995).

Plusieurs preuves (avant tout les résultats de différentes études) s'accordent à montrer que la majorité des militants autogestionnaires – confrontés aux défis et aux décisions liés aux réformes de l'économie, en particulier dans les entreprises – ont eu une attitude très pragmatique. Cela résulte peut-être de leur compétences et expériences acquises en participant au travail des organes d'autogestion. Grâce à ce savoir, ils ont su s'adapter efficacement aux conditions d'une économie de marché libre et s'intégrer sans peine aux équipes des différents organes de gestion, conseils de surveillance, conseils des actionnaires ou des associés. Les cas de résistance des organes autogestionnaires à la transformation de leur entreprise furent rares.

Un résultat incontestable, et très important, du mouvement autogestionnaire polonais est l'existence, dans la sphère économique, d'un nombre relativement important de salariés-propriétaires. En effet, environ 800 « sociétés de travailleurs » ont été enregistrées. Le crédit-bail a ainsi permis de racheter des entreprises, pour la plupart peu importantes selon les normes polonaises (250 salariés en moyenne) soit un total d'environ 200 000 salariés. Cette passation de la gestion aux salariés était souvent la planche de salut des entreprises s'il s'agissait de sociétés nationales mises en liquidation. En dépit des difficultés à démarrer et du montant considérable des mensualités à verser pour le leasing, elles ont fait preuve de vitalité et d'efficacité. En outre, cette forme de propriété se caractérisait par une quasi-absence de conflits sociaux, tant pendant la période des transformations,

21. NdT : il s'agit d'un administrateur nommé pour la période de transition.

qu'après, lors de leur fonctionnement normal. D'autre part, le fait est que cette voie de transformation a souvent abouti à la suppression des syndicats, ce qui découle peut-être du fait que les structures institutionnelles des sociétés aux mains de salariés-propriétaires donnent aux travailleurs la possibilité d'influer sur ce qui se passe.

En somme, le trait principal de la stratégie d'adaptation aux conditions de l'économie du marché de cet acteur important des relations industrielles polonaises qu'avaient constitué, pendant plus de dix ans, les conseils des travailleurs a été, et continue d'être, l'intégration des militants syndicaux dans les processus de transformation des entreprises. Il s'agissait – et il s'agit toujours – de formes d'intégration aptes à optimiser les chances de ces militants, et souvent de l'ensemble des salariés, à l'emporter dans la lutte pour la propriété, l'emploi et la satisfaction des intérêts quotidiens (salaires, postes de cadres, prestations sociales, ...). Ces conseils ont permis une rentrée, relativement indolore, d'une bonne partie des militants autogestionnaires dans les entreprises, nouvelles ou transformées, fonctionnant selon les règles de l'économie de marché. D'autre part, il semblerait pourtant que l'on ait gaspillé une bonne partie de ce potentiel participatif, « fruit » de la « révolution de Solidarité » qui avait survécu malgré tous les efforts de pacification des années quatre-vingt. Il serait difficile d'en retrouver aujourd'hui, dans les entreprises polonaises, une trace bien visible. Les tentatives pour créer un cadre institutionnel à la participation des salariés sont plutôt timides et inefficaces. C'est sans doute l'un des paradoxes de la réalité sociale postcommuniste en Pologne : le combat avait été mené, entre autres, au nom de valeurs telles que le partenariat dans le travail, la participation et la démocratie dans l'industrie. Pour l'heure, l'esprit capitaliste se montre probablement plus défavorable à ces valeurs que ne l'était, dans sa dernière période, le socialisme réel (Gaciarz, 1993).

L'OPZZ – Entente nationale des syndicats

Lors du début de la transformation du régime, au premier trimestre 1989, il existait en Pologne des structures syndicales, au sein et au-delà de l'entreprise, créées – ou plutôt rétablies – depuis 1983-84 par des militants syndicaux d'avant août 1980 contrôlées par le Parti communiste. Rappelons qu'il existait en Pologne, avant cette date, une organisation syndicale nationale nommée Conseil central des syndicats (CRZZ). Elle se composait principalement de travailleurs employés dans des entreprises nationales et des coopératives (l'appartenance était pratiquement obligatoire) qui, après août 1980, ont presque tous rejoint Solidarité.

Jusqu'en 1989, le pouvoir et les militants syndicaux collaborateurs firent un immense effort pour remettre sur pied les anciennes structures syndicales mais ils échouèrent. Le taux des salariés d'entreprises nationales ou

de coopératives membres de ces syndicats que le régime avait désiré réactiver était très inférieur au taux observé dans les autres pays communistes. Néanmoins, au début des négociations de la Table ronde, le représentant de ces « néo-syndicats » [22], l'OPZZ, évoquait le chiffre de 4 à 5 millions de membres pour légitimer leur participation et leur rôle dans les discussions. Les adversaires de l'OPZZ faisaient remarquer que la plupart étaient des retraités ou des personnes en invalidité, ce qui était incontestable ; dans les années quatre-vingt, l'OPZZ accueillait effectivement beaucoup d'anciens « travailleurs méritants » intéressés, ne serait-ce que par les différents avantages que leur proposait l'OPZZ (qui profitait entre autres des biens confisqués à Solidarité).

D'après les résultats des diverses études effectuées dans les années 1989-91, le pourcentage des salariés dans les entreprises nationales appartenant à l'OPZZ et à Solidarité était, néanmoins, souvent similaire : 25 à 30 % en moyenne. La base sociale de l'OPZZ n'était donc pas aussi étroite que l'auraient voulu ses adversaires même s'il s'agissait, plus souvent que pour Solidarité, de cadres, petits et moyens, et d'anciens membres du Parti communiste ou d'organisations de jeunesse satellites. La composition de cette base liée au système passé (la nomenklatura) et la création des syndicats chapeautés par l'OPZZ, à l'initiative du Parti communiste, expliquent peut-être que, pendant la période assez longue des transformations, cette organisation se soit comportée de manière très « discrète », voire « docile ». On a l'impression que les militants de ces syndicats – en particulier, mais pas seulement, au niveau de l'entreprise – avaient conscience de la faiblesse de leur légitimité d'où leur comportement très réservé.

Il y a peu d'exemples quelque peu spectaculaires de leurs actions, tant comme partisans ou adversaires des mutations que comme protagonistes des relations industrielles (professionnelles). On observe en même temps de nettes différences de logique et de stratégie de leur action, au niveau de l'entreprise ou du pays. N'oublions pas que l'échelon intermédiaire entre ces deux niveaux a été, et reste, les fédérations par branche, et non, comme chez Solidarité, par région géographique. Ces organisations syndicales par branche agissent rarement au sein de l'entreprise de manière indépendante, à l'exception des quelques fédérations riches d'une longue tradition qui remontent à l'avant-guerre, telles que l'Union des enseignants polonais – le ZNP.

Dès le départ, les cellules de base des syndicats dépendant de l'OPZZ tâchèrent de s'occuper, contrairement à Solidarité, de problèmes strictement syndicaux, à savoir les salaires, les avantages sociaux, les conditions de travail, etc. Jusqu'en 1989, année charnière, ils avaient accumulé une solide

22. NdT : terme très péjoratif que Solidarité donnait aux syndicats autorisés sous l'Etat de guerre.

expérience dans ce domaine et, après le retour de Solidarité dans les entreprises, ils étaient plus aptes à négocier ce genre de problème avec la direction. Selon des études, les deux syndicats collaboraient assez souvent ; le premier apportait son savoir pragmatique basé sur une bonne connaissance des dispositions légales (par exemple en ce qui concerne les questions salariales) et le second son aptitude à mobiliser les salariés, ce qui résultait de sa forte légitimité, vu le passé « héroïque » de Solidarité et sa faculté de contacter les véritables décideurs issus principalement, à cette époque, du « camp de Solidarité ».

Les syndicats chapeautés par l'OPZZ étaient rarement à l'origine de conflits dans l'industrie. Ils laissaient ce rôle à Solidarité. Cela peut s'expliquer par l'origine des membres de l'OPZZ ; la base sociale de Solidarité était surtout composée d'ouvriers, touchés plus souvent et plus lourdement, lors des réformes, que les cadres, petits et moyens, et les membres de la nomenklatura communiste.

La stratégie des cellules de base de l'OPZZ peut être qualifiée de la manière suivante : « Je me fais tout petit et j'attends des jours meilleurs ». Ceux-ci devaient suivre une réhabilitation du « camp postcommuniste » qui survenait effectivement assez vite, vu que les élites issues de Solidarité créaient un ordre social et un style politique bien différents des attentes de leurs partisans – ou même de leurs adversaires.

Au bout de deux à trois années de ce nouvel ordre social, les deux principaux camps politiques – les anciens de Solidarité et les postcommunistes – ont modéré leurs positions tandis que la majorité des Polonais comprenaient de mieux en mieux que « le capitalisme est surtout bon pour les capitalistes », du moins en ce qui concerne le capitalisme tel qu'il se manifeste en Pologne. Les postcommunistes, du reste pas si malheureux dans cette nouvelle Pologne, ont commencé à récupérer, ou plutôt à acquérir progressivement, une légitimité sociale, ce qui s'est rapidement traduit dans les résultats électoraux (élections législatives de septembre 1993 et présidentielle de novembre 1995). Les « jours meilleurs » qu'ils attendaient étaient ainsi arrivés.

Sans avoir manifesté d'activité particulière dans l'entreprise, les syndicats chapeautés par l'OPZZ et surtout leurs militants au niveau des « branches » et du pays, se sont avérés des alliés très fidèles du Parti postcommuniste SdRP – le Parti social-démocrate de la République de Pologne. Issue du Parti communiste, cette formation a hérité de son patrimoine et d'une bonne partie de son potentiel organisationnel. On trouvait à leur tête un groupe de jeunes dirigeants, diplômés de grandes écoles et pragmatiques, qui se sont attelés à rétablir ses potentialités et son influence. Ils ont, en outre, créé autour de ce parti un vaste camp appelé l'Alliance de la gauche démocratique – SLD. Les leaders de l'OPZZ ont été de plus en plus nom-

breux à adhérer à ce front commun. Ils ont constitué, au sein de la fraction parlementaire représentative de l'Alliance, la seconde composante en nombre après le SdRP. Cela leur a permis de se prononcer et d'être entendus lors de la prise par le Parlement de décisions stratégiques concernant la politique économique, et lors de l'élaboration de lois relatives aux relations (professionnelles) dans l'entreprise.

L'Alliance de la gauche démocratique réunit dans ses rangs, aussi bien des représentants de l'ancienne nomenklatura communiste transformés souvent aujourd'hui en « libéraux rouges », qu'une grande partie d' « éléments plébéiens », à savoir des petits cadres, des fonctionnaires (dans l'enseignement, les services de santé, ...), des ouvriers, des retraités et des invalides. Elle a ainsi pris un caractère corporatiste, ce qui lui permet d'être plus apte que d'autres groupes pour représenter des intérêts très diversifiés et souvent contradictoires. Elle est, en effet, à la fois libérale et socialiste, capitaliste et populaire. Elle offre à l'OPZZ la chance de se faire connaître et de faire entendre des revendications sociales modérées, à mesure que la santé de l'économie polonaise s'améliore et que s'élargit et se renforce l'influence de l'Alliance. Pour atteindre ses objectifs, l'OPZZ n'a pas besoin de développer une activité particulière dans les entreprises et ne le fait par conséquent pas. Il suffit que la forte représentation parlementaire de cette entente syndicale veille sur ses intérêts au niveau politique et stratégique. Cela constitue d'ailleurs un sérieux défi pour Solidarité dont les leaders ont pour objectif fondamental de réintégrer le Parlement aux prochaines élections législatives. Un tel retour est sans aucun doute possible mais ce syndicat n'a jamais eu, et n'aura probablement jamais, au Parlement d'aussi bon allié que, pour l'OPZZ, la SdRP et les formations satellites.

Les organisations d'employeurs

Le processus de formation des organisations d'employeurs indépendantes n'a pratiquement pas commencé avant 1989. Dans le système du socialisme réel, c'est l'appareil du parti et de l'Etat (la nomenklatura) et avant tout les fractions impliquées, directement ou indirectement, dans la gestion des entreprises, qui faisaient office d'organisation patronale. Les tentatives des entrepreneurs privés pour se rassembler étaient marginales et mal vues des dirigeants. Pourtant, en 1989, quand débute la Grande transformation, la Pologne comptait plusieurs centaines de milliers d'entreprises privées, surtout dans les services (Madej, 1995). La propriété privée à laquelle participaient de plus en plus volontiers des représentants de la nomenklatura était toujours considérée comme un mal nécessaire et un ennemi du régime, et les propriétaires privés avaient peu de possibilités de faire s'articuler leurs besoins et leurs intérêts.

Les premières équipes gouvernementales de la Pologne postcommuniste soutenaient résolument la propriété et les propriétaires privés. Par ailleurs, leur programme de stabilisation « drainait » des poches de millions de Polonais l'épargne qui aurait pu être consacrée à la fondation de sociétés privées, petites ou moyennes, ce qui généra certains paradoxes. La mise en pratique du principe de la liberté économique provoqua une véritable explosion du nombre des petites sociétés et des artisans. Dès 1993, la Pologne comptait 1,5 à 2 millions de petites entreprises, hors l'agriculture. Par ailleurs, en 1991-1993, selon les études sociologiques, on assistait à une diminution radicale du nombre de Polonais disant appartenir à ce qu'ils qualifiaient eux-mêmes de « classe moyenne » (Kurczewski, 1994). Au même moment, la création de cette classe était l'objectif principal déclaré des premiers cabinets néo-libéraux.

Le sentiment, chez de nombreux entrepreneurs, petits et moyens, de ne pas appartenir à cette « classe moyenne » s'exprime dans la faiblesse des initiatives pour se rassembler et dégager une représentation qui pourrait devenir un partenaire sérieux face aux syndicats, d'une part, et au gouvernement de l'autre. Depuis plusieurs années, on assiste à un débat public sur la forme institutionnelle de l'« autogestion économique » qui se focalise sur les modalités de l'adhésion des entrepreneurs et des employeurs aux organisations patronales, la question étant : faut-il qu'elle soit obligatoire ou facultative ? Cependant, ses effets juridiques et institutionnels sont, pour le moment, très minces. C'est probablement ici que se vérifie la théorie de M. Olson, selon laquelle l'intégration d'un groupe d'intérêt commun est davantage favorisée par la nécessité de supporter les coûts liés à cette intégration que par la convergence de ses intérêts.

Dans le cas de la Pologne, deux autres facteurs peuvent dissuader les entrepreneurs de se regrouper. Tout d'abord, dans les sociétés privées, surtout celles nées par « privatisation fondatrice », les syndicats sont rares si bien que leurs propriétaires ne peuvent envisager qu'une organisation syndicale constitue un partenaire valable. Ensuite, les néo-libéraux en place, tant les anciens de « Solidarnosc » que les postcommunistes, voient dans la protection et la promotion de la « classe moyenne » une mission importante. C'est pour cette raison qu'ils défendent les intérêts des entrepreneurs et des employeurs contre les menaces réelles, ou imaginaires, provenant des organisations de salariés. Dans la période de mutation du système, une réelle, bien que relative, baisse du pouvoir d'achat des milieux ouvriers, pourtant très représentés, face à un enrichissement, visible par tous, des entrepreneurs prouve l'efficacité de la protection déployée par l'Etat à l'encontre de ces derniers. Il ne faut donc pas s'étonner si ces entrepreneurs ne se montrent guère pressés de supporter les coûts d'actions communes. Ils conservent d'ailleurs une habitude héritée du socialisme réel qui consiste à accomplir des démarches individuelles auprès des dirigeants pour que ces derniers

ne compromettent pas leurs intérêts. Ces démarches sont coûteuses mais indubitablement efficaces.

Cela ne signifie évidemment pas que la Pologne ne compte aucun entrepreneur ou employeur organisé. On recense, à l'échelon national, les structures suivantes

- la Confédération des employeurs polonais ou KPP, existant depuis septembre 1991,
- la Convention des industriels, des commerçants et des producteurs agricoles ou KPHiPR, depuis 1992,
- le Business Centre Club ou BCC, depuis 1991 et le Conseil du business polonais ou PRB, depuis mai 1992,
- la Chambre nationale de l'économie ou KIG, depuis février 1990,
- l'Union de l'artisanat polonais ou ZRP.

A notre avis, la plus importante de toutes ces organisations est la première, la Confédération des employeurs polonais. Cette confédération est la seule à représenter les intérêts des employeurs en s'appuyant sur la loi du 23 mai 1991 relative aux organisations d'employeurs. Sur la base de cette même loi, la Convention des industriels, des commerçants et des producteurs agricoles n'utilise pas les droits pourtant prévus dans ce domaine. Le Business Centre Club et le Conseil du business polonais sont dépourvus d'un tel droit car ils agissent conformément à la loi sur les associations.

Deux organisations, la Confédération des employeurs polonais et le Conseil du business polonais, sont nées par en-bas : des structures par région ou par branche (voire parfois mixtes) avaient, au départ, été créées. Par la suite, il s'est formé un centre national de coordination recueillant l'adhésion de ces organisations de base. Ces deux représentations divergent en ce qui concerne les modalités de création de l'« autogestion économique ». La Confédération des employeurs polonais voudrait que l'adhésion des entités économiques soit obligatoire pour les organisations d'employeurs mais facultative pour les chambres. Le Conseil du business polonais estime, pour sa part, que l'adhésion des entreprises à la chambre qu'elles ont choisie devrait être obligatoire. Nous constatons que la Confédération des employeurs polonais n'exclut pas de collaborer avec les syndicats, surtout s'il s'agit de défendre certaines branches industrielles dont la santé économique ou la position est menacée (Dzwonczyk, 1995). Le Business Centre Club et le Conseil du business polonais sont les plus hostiles aux syndicats et à toute forme de participation. Ils se posent en groupe de pression auprès des gouvernements successifs. Il faut reconnaître qu'ils sont efficaces lorsqu'il s'agit de bloquer une décision favorable aux syndicats ou aux salariés. Ils affichent leurs attitudes et leurs opinions partout où l'on élabore des règles juridiques engageant l'avenir des relations industrielles polonaises (en amendant la Constitution ou le Code du travail). Ces démonstrations et ces

interventions s'avèrent presque toujours efficaces ; les néo-libéraux issus de Solidarité ou du communisme cèdent assez facilement à ce genre de pression.

Ces lobbies se distinguent, en outre, des autres organisations d'entrepreneurs par le rôle qu'ils entendent accorder à l'Etat. La Confédération des employeurs polonais, la Convention des industriels, des commerçants et des producteurs agricoles, l'Union de l'artisanat polonais et le Conseil du business polonais se prononcent plutôt pour un rôle actif de l'Etat dans la mise en place d'une économie de marché, tandis que le Business Centre Club et le Conseil du business polonais voudraient que l'Etat soit un simple « veilleur de nuit » qui stimulerait le processus économique mais se tiendrait à distance pour ne pas « déranger le business ».

Fait significatif, ces organisations d'entrepreneurs n'optent pas résolument pour un parti voire une sensibilité politique. En effet, lors des élections, surtout aux législatives, le vote des entrepreneurs s'est reparti parmi tous les groupes politiques, de l'extrême droite à l'extrême gauche. Leurs origines diverses expliquent partiellement ce phénomène : certains sont issus de la nomenklatura communiste et d'autres du mouvement, constitué par cette grande frange de la société polonaise, de résistance à l'économie étatisée.

Malgré ces différences qui s'expliquent par le passé, toutes les structures énumérées qui regroupent des employeurs et des entrepreneurs sont assez unanimement opposées aux barèmes fiscaux progressifs et favorables à une politique fiscale stable, à la décentralisation du système bancaire, à une réforme des modalités d'octroi des crédits, à de meilleures incitations à l'investissement, à une amélioration du système de perception des impôts, à une plus grande surveillance des frontières et à une restriction des droits, qu'ils jugent excessifs, des syndicats (Dzwonczyk, 1995).

En dépit de cette convergence d'opinions et, ce qui est logique, d'intérêts, les spécialistes de cette problématique estiment que la rivalité, plus que la collaboration, caractérise leurs relations. Les milieux des entrepreneurs et des employeurs doivent à la protection de l'Etat – quelle que soit la sensibilité du parti au « gouvernail » – leur position qui serait, sinon, bien moins confortable.

l'Etat

Durant les cinq ou six dernières années, l'Etat a été un acteur très actif des relations industrielles (professionnelles), avec un rôle au moins triple.

Premièrement, l'Etat demeure le principal créateur des règles juridiques qui définissent le cadre fondamental pour les relations industrielles. Il y eut tout d'abord, fin 1989, un ensemble de lois qui donnaient le feu vert au programme Balcerowicz [23]. Ce processus législatif se poursuit avec, entre

autres, des modifications apportées au Code du travail et à la Constitution. Nous présenterons, au chapitre suivant, les principales règles juridiques relatives aux relations industrielles.

Deuxièmement, des fonctionnaires de l'Etat et du gouvernement, en particulier les ministres du Travail et des Affaires sociales, de l'Industrie et du Commerce, et des Transformations de la propriété, remplissent assez souvent le rôle de partenaire des syndicats. Ils sont mandatés par l'Etat qui possède encore de nombreux biens dans l'industrie, les transports, le bâtiment, etc. Un rôle semblable échoit aux ministres de la sphère budgétaire [24], en premier lieu de l'Éducation nationale et de la Santé. Ils ont fortement tendance à délaisser leur rôle d'interlocuteur direct des syndicats au profit des directeurs ou autres dirigeants d'entreprise et ne rempliront cette fonction qu'en cas de nécessité absolue.

Troisièmement, les représentants des institutions exécutives de l'Etat acceptent volontiers de jouer le rôle de médiateur, d'arbitre ou de superviseur. Plusieurs d'entre eux ont, en tout cas, insisté à plusieurs reprises sur une telle nécessité. C'est bien là leur rôle mais, comme nous l'avons déjà dit, ils ne peuvent pas s'y sentir à l'aise car la philosophie qu'ils ont adoptée dès le début des réformes, et qu'ils continuent de prôner, les empêche d'être impartiaux. Concrètement, ils protègent et tendent à promouvoir cette classe moyenne qu'ils « appellent de leurs vœux » (les entrepreneurs et les employeurs). Par ailleurs, les organismes de l'Etat censés superviser et contrôler les relations industrielles (l'inspection du travail, les prud'hommes,...) sont trop faibles pour être suffisamment présents et intervenir de manière efficace.

Concernant l'évolution de l'attitude des représentants des organes exécutifs de l'Etat, surtout des plus engagés dans les réformes économiques envers leurs partenaires, avant tout syndicaux, il semblerait que l'on puisse distinguer au moins deux étapes principales.

La première étape, commencée avec la nomination d'un premier cabinet non communiste, est caractérisée par le désir d'en « découdre » avec les syndicats, et surtout Solidarité que l'on considérait, vu son potentiel de mobilisation, comme une force pouvant bloquer les projets de réforme. Les élites politiques avaient la même attitude envers le mouvement d'autogestion des travailleurs. On demandait à Solidarité et au mouvement d'autogestion de laisser la voie libre aux transformations, voire même de manifester leur soutien. Les médias, soumis aux libéraux, ont mené une campagne de

---

23. NdT : il s'agit de trois lois relatives à la privatisation des entreprises d'État, à la création d'un ministère des Transformations de la propriété et à l'emploi.

24. NdT : on parle en Pologne de « sphère budgétaire » pour désigner les personnes travaillant dans le secteur public et payées par le budget de l'Etat. Ici, il s'agit des ministres du Service public.

propagande assez agressive contre ces acteurs sociaux. La portée de celle-ci, tout comme les coûts sociaux croissants de la transformation, ont affecté les salariés, notamment les ouvriers. Ils ont généré, dès 1992, une assez forte vague de protestation de la société dirigée contre les lignes directrices et les effets déjà visibles des transformations. Une partie des élites a été amenée à revoir cette stratégie agressive.

La deuxième étape, concernant l'évolution de l'attitude des représentants du gouvernement, débuta avec les négociations pour le « Pacte sur l'entreprise d'État en transformation » proposé par le ministre du Travail J. Kuron. Lors de cette négociation tripartite, les parties en présence étaient les représentants du gouvernement, les organisations syndicales et les organisations d'employeurs. Menées au second semestre de 1992, elles ont débouché sur la signature de ce Pacte en février 1993. Celui-ci comprenait différents projets de loi relatifs aux transformations de l'économie et aux relations collectives de travail. Ces négociations ont également vu la naissance d'une Commission tripartite, composée de ces mêmes trois parties. La commission devait, entre autres, déterminer tous les ans un indice pour l'augmentation des salaires et négocier sur les problèmes suivants : politique des salaires et outils pour sa mise en pratique, politique de l'emploi, politique des allocations sociales, décisions concernant la structure des investissements et de la consommation et leurs relations réciproques (Kulpinska et autres, 1995).

La signature du Pacte et la nomination de la Commission tripartite marquèrent l'abandon d'une mentalité belliqueuse. On s'orienta vers des formes plus néo-corporatistes. Cela signifiait un affaiblissement du volontarisme de l'Etat qui devait compter, dans une plus grande mesure, sur l'avis des partenaires sociaux. Jusqu'à ce jour, certaines lois prévues par le Pacte n'ont toujours pas été votées ce qui s'explique, d'une part, par les modifications des rapports de force politiques en Pologne après les élections législatives de septembre 1993 et, de l'autre, par les blocages exercés par le président de la République. Toutefois, dans cette même période, la coalition gouvernementale postcommuniste a accordé son soutien à la Commission tripartite. Elle en a renforcé la position dans le système des relations industrielles. La Commission est ainsi devenue un forum où s'affrontent, mais aussi où collaborent, le gouvernement et les organisations d'employeurs avec les deux principaux syndicats, Solidarité et l'OPZZ qui, préférant des pourparlers bilatéraux avec le gouvernement, avaient auparavant toujours refusé de négocier ensemble. C'est un pas important fait en direction de la normalisation des relations industrielles, qui instaure ainsi un meilleur partenariat que lors de la première phase.

Il est néanmoins évident que la prise du pouvoir par les postcommunistes va pousser un peu plus Solidarité dans l'opposition, ce qui risque de

menacer le processus de normalisation des relations industrielles. Les forces politiques sorties perdantes de ces élections espèrent que Solidarité sera leur principal instrument de lutte contre l'establishment postcommuniste. Les principaux leaders partagent ces attentes, ce qui va sans aucun doute contribuer à la repolitisation du syndicat et à son retour sur la scène politique, avec tout ce que cela entraîne.

Les régulations juridiques relatives aux relations industrielles

Après 1989, l'Etat s'est employé à adapter l'ensemble des règles juridiques sur le travail aux conditions de l'économie de marché et à un ordre socio-politique démocratique. Le Code du travail du 26 juin 1974 a subi de nombreux amendements allant dans ce sens. De nouvelles lois sont régulièrement votées, à commencer par celle du 29 septembre 1994. En 1995, entre autres, un onzième chapitre relatif aux conventions collectives fut ajouté. Son but principal était d'insérer les relations collectives de travail dans des règles juridiques offrant désormais un système de repères pour déterminer le barème des salaires. Depuis, de nombreux changements ont été introduits par la loi du 2 février 1996 et l'on attend un texte unifié du Code du travail. Une commission de juristes travaille ainsi depuis plusieurs années sur une refonte de ce Code, afin qu'il soit mieux adapté à la réalité socio-économique.

Indépendamment des travaux sur le Code du travail on a, au cours de ces dernières années, préparé et adopté toute une série de lois destinées à déterminer aussi précisément que possible les acteurs des relations de travail, à promouvoir la paix sociale, et à parvenir à une négociation et une résolution des conflits à l'amiable. Dans le cadre de ce travail législatif, le 23 mai 1991, trois lois ont été votées sur les syndicats professionnels, les organisations d'employeurs, et le règlement des conflits collectifs du travail (Swiatkowski, 1994, Kulpinska et alii, 1995). La loi sur les syndicats reconnaît aux travailleurs la liberté de s'organiser et la représentation de leurs intérêts par les unions des travailleurs. Sur la base de cette loi, les syndicats sont habilités à négocier les conventions collectives à tout niveau ainsi qu'à structurer les relations collectives de travail. La seconde loi reconnaît aux employeurs la liberté de s'organiser et définit leurs obligations lors des négociations sur les conditions de travail et les salaires et sur leurs rapports avec les syndicats. Conformément à ces lois, l'Etat cesse d'être le principal employeur ; sa principale fonction consiste à garantir les lois qui réglementent les relations entre salariés et patrons et à faire office de médiateur. La loi sur le règlement des conflits collectifs du travail a rétabli la légalité de la grève et a instauré des procédures médiatrices visant à résoudre les conflits collectifs. Elle a reconnu aux syndicats le droit d'être partie prenante dans des conflits collectifs et celui d'organiser des grèves. Cette loi est, selon

certains, bien plus modérée que la loi antigrève de 1982 et demeure très restrictive et inadaptée à la réalité. Presque toutes les grèves des années 1991-95 ont violé les différentes dispositions de cette loi en se plaçant, de ce fait, dans l'illégalité mais les procureurs et les tribunaux ont fait preuve de tolérance. Cela s'explique par leur respect pour la coutume mais aussi par l'impuissance de ces institutions.

Ces trois lois doivent servir de base aux relations industrielles mais elles devraient s'appliquer très peu au secteur privé, en particulier pour les entreprises issues de la privatisation fondatrice où, en règle générale, les syndicats sont absents et les employeurs éprouvent des réticences à s'organiser. Les tentatives pour remplacer les syndicats par un autre type de représentation n'ont pas trouvé, à ce jour, de soutien sérieux parmi les employeurs ou les syndicats qui comptent. De même, on constate qu'une force politique capable d'imposer, dans ce domaine, des solutions complémentaires fait défaut.

La loi sur l'emploi, votée à la fin de 1989, compte parmi les lois fondamentales. Elle règle, par exemple, la question des licenciements collectifs et assure d'ailleurs aux chômeurs une allocation de douze mois (dix-huit dans certains cas). Elle prévoit également différentes formes de politique d'emploi dynamique et, surtout, des formations et des aides au crédit.

Le cadre légal des relations industrielles ira certainement en s'élargissant. Toutefois, il est difficile de prévoir si les grandes décisions concernant la régulation de ce domaine de la vie publique, contenues dans la Constitution ou le Code du travail, seront prises suffisamment vite et si cela favorisera l'instauration de meilleures relations entre les employeurs, les employés et le gouvernement. Ce processus de civilisation des relations industrielles est difficile étant donné, d'une part, l'absence d'institutions représentatives appropriées au secteur privé de l'économie et de l'autre, le fait qu'environ 40 % des actifs sont toujours employés, directement ou indirectement, par l'Etat. Le sens des expériences accumulées, importantes mais pas forcément bénéfiques, est limité par la réalité suivante. Bien que l'on continue d'élaborer des régulations juridiques, les nouveaux conflits se résolvent très souvent en dehors de la loi, voire carrément en opposition à elle. Les procédures prévues pour les litiges collectifs sont trop compliquées et les institutions devant trancher de tels conflits, par exemple les prud'hommes, sont si lentes et si lourdes que les parties d'un conflit en sont réduites à des actes illégaux, mais reconnus par la coutume, car fruits d'une expérience de plusieurs années. Cette coutume était acquise quand le conflit était un phénomène étranger à l'idéologie et nuisible. S'il apparaissait au grand jour, il était tantôt passé sous silence, tantôt pacifié à l'aide de moyens ne pouvant que renforcer la méfiance des parties vis-à-vis des institutions étatiques censées, par définition, assurer la médiation et le règlement des conflits sociaux.

Les participants aux relations industrielles face aux réformes de la propriété et des entreprises

Le lecteur aura remarqué que la problématique des transformations touchant la propriété et les entreprises nationales est apparue à plusieurs reprises dans nos réflexions sur l'évolution, en période postcommuniste, des relations industrielles (professionnelles). Ces deux domaines sont, à notre avis, indissociables. La manière dont se transforment les entreprises d'État constitue l'enjeu majeur de ce qui se joue, depuis la fin des années 80, entre les principaux participants aux relations industrielles (professionnelles). C'est pourquoi nous tâcherons, pour conclure cet article, d'y mettre un peu d'ordre et d'apporter une conclusion à nos réflexions sur les rapports de ces acteurs à la transformation des entreprises et sur leur participation dans les différentes étapes de la lutte pour le patrimoine national, formé durant la République populaire de Pologne, voire repris par cette dernière d'une période antérieure.

Les phases ou les champs consécutifs de cette lutte pour le patrimoine national sont liés à des notions devenues populaires grâce aux titres, parus dans des revues politiques et économiques, tels que : *appropriation par la nomenklatura, privatisation par les travailleurs (actionnariat des salariés), privatisation par le capital et Pacte sur l'entreprise d'État en transformation (couronnement de la lutte pour participer à la prise de décision et de participation financière, et aussi sur les garanties aux salariés dans ce processus), conflit autour de la loi de 1995 sur la commercialisation et la privatisation des entreprises d'État, désaccord sur la privatisation de masse et conflit pour l'appropriation de masse.* Les projets, phénomènes et processus économiques et sociaux désignés par ces notions ont été et restent la réponse de groupes sociaux influents et d'organes de l'Etat au défi que représentent, d'une part, la nécessité de privatiser l'essentiel du patrimoine national et la réponse aux chances des groupes liés à ce processus et, d'autre part, les projets et les actions d'autres groupes, représentant en général d'autres intérêts concernant ce même défi. Nous allons tâcher de montrer en quoi consistent ces projets et le rôle des participants aux relations industrielles (professionnelles) dans la préparation, la promotion et la réalisation de ceux-ci.

L'appropriation par la nomenklatura

Le processus de transformation des directeurs des entreprises socialistes en propriétaires en titre, à savoir protégés par la loi, d'une portion définie, voire de la totalité, du patrimoine de l'entreprise qu'ils dirigeaient avait commencé lors de la mise en pratique de la réglementation appropriée. La loi qui facilita et accéléra grandement ce processus fut votée début 1989

sous le nom de loi sur l'activité économique, avant le tournant politique des premières élections semi-démocratiques du 4 juin 1989, et fut l'œuvre du dernier gouvernement communiste de la République populaire de Pologne.

Cette loi a créé en Pologne des conditions totalement libérales pour créer des entités économiques. Elle ne posait aucune condition, par exemple, sur la hauteur du capital social, si ce n'est quant à l'obligation d'apporter des références dans certains domaines marqués par une responsabilité particulière envers un client ou liés à la sécurité de l'Etat. C'était une base commode pour créer, avant tout, des entreprises de biens (commerciales) ou de services. Grâce à cela, les équipes directrices des entreprises nationales ont pu créer des sociétés privées gravitant autour des entreprises d'État en profitant du patrimoine et des salariés de celles-ci. Ces sociétés parasitaient en quelque sorte ces entreprises et interceptaient une grande partie du surplus dégagé car elles étaient positionnées sur les fonctions commerciales. Elles ne supportaient pas la charge d'un patrimoine désuet, contrairement aux entreprises publiques, ni d'impôts élevés ou de prestations sociales. Par ailleurs, elles exploitaient leur réseau de liaisons, ce qui leur permettait d'agir de manière rapide et efficace et de résoudre des problèmes insurmontables pour les grandes entreprises d'origine, bureaucratisées et contrôlées à l'excès. Les nombreuses lacunes juridiques et la mise à profit de leur position, toujours forte, dans les entreprises par la nomenklatura du parti et de l'Etat a permis que ces sociétés interceptent une grande partie du bénéfice généré et du capital immobilisé.

Dans un tel contexte, les salariés des entreprises et les représentations des salariés (conseils des travailleurs et Solidarité revenant sur la scène publique) ont été, devant ces faits, scandalisés. Au second semestre 1989 et début 1990, de nombreux articles de presse et débats politiques ont critiqué ces pratiques. En même temps, aussi bien les anciennes élites politiques qu'une partie des nouvelles en niaient l'existence ou bien les considéraient comme un phénomène souhaitable dans l'optique des mutations en cours pour une économie de marché. Ces sociétés prouvaient la rapide capacité d'adaptation de l'appareil de l'ancien État communiste à la logique et aux conditions de fonctionnement d'une économie du marché en Pologne. Les combattre aurait été, pour les néo-libéraux au pouvoir, un signal d'inconséquence, de recherche de critères autres que ceux du marché (moraux ?, politiques ?) d'appréciation des entités économiques. Avec le temps, la voie d'innovation ouverte par la nomenklatura commença à être également pratiquée par les milieux liés à la nouvelle classe au pouvoir et par les syndicats eux-mêmes. En effet, on avait donné à ces derniers la possibilité (surtout dans les grandes entreprises d'État : mines, fonderies, centrales électriques) de créer des entités économiques propres, dont l'activité principale consistait à servir d'intermédiaire entre ces grandes entreprises et le monde extérieur.

Actuellement, l'appropriation par la nomenklatura est surtout un terme utilisé par les partis d'extrême-droite, qui se situent dans le « camp patriotique et indépendantiste », pour leurs programmes et leurs slogans, et par la plupart des militants de Solidarité. Ils attaquent avant tout l'institution du portefeuille du manager (les membres de la direction de l'entreprise d'État ont le droit d'acheter, à des conditions privilégiées, des actions – représentant un maximum de 5 % – de l'entreprise en cours de privatisation).

La privatisation par les travailleurs (actionnariat des salariés)

La loi sur la privatisation des entreprises d'État a permis aux salariés de participer à la propriété de deux manières. L'entreprise peut être transmise par crédit-bail de son patrimoine à la société reprise par les salariés, appelée « société des travailleurs » (des formes hybrides sont également possibles le Trésor public crée, avec la société des travailleurs, une SA ou une SARL). Les salariés peuvent également acheter, à des conditions privilégiées, en tant que personnes physiques, un maximum de 10 % d'actions ou de parts de l'entreprise privatisée (cela concerne la privatisation par la vente de participations majoritaires dans l'entreprise à un investisseur « stratégique » ou encore leur vente par voie d'offre publique à la Bourse). Ce sont les syndicats, principalement Solidarité et les structures d'autogestion des salariés, actives et dynamiques à cette époque, qui ont forcé le gouvernement d'alors à adopter ces deux solutions. Il s'agissait en quelque sorte du prix à payer pour que les salariés des entreprises nationales autorisent le programme de restructuration et de privatisation de l'industrie, très douloureux pour eux.

Dans la première période des transformations, la naissance des « sociétés de travailleurs » était très mal vue par les milieux gouvernementaux comme l'atteste la longueur des négociations avec les « sociétés de travailleurs » qui voulaient instaurer un contrat de privatisation ainsi que les conditions de remboursement, très dures, du crédit-bail pour le patrimoine défini dans le contrat. D'autres formes de privatisations avaient la faveur du gouvernement. La situation a commencé à changer à partir des négociations sur le Pacte sur l'entreprise d'État en transformation et après la venue au pouvoir de la coalition des partis postcommunistes. En effet, cette forme de privatisation est devenue de plus en plus populaire parmi les salariés des entreprises industrielles, du bâtiment et du commerce. Et, du reste, les managers y trouvaient leur intérêt : ils possèdent parfois, actuellement, d'importantes participations dans ces sociétés.

La loi sur la commercialisation et la privatisation de 1995, refusée suite au veto du président Lech Walesa, comportait des solutions financières qui facilitaient ce type de privatisation, ce qui montre bien que les structures de l'Etat commençaient à y être favorables, cela pour deux raisons. Tout d'abord, les « sociétés de travailleurs » sont souvent le seul moyen permet-

tant de transformer rapidement une société dont l'activité et le patrimoine ne suscitent pas l'intérêt des investisseurs. Ensuite, les « sociétés de travailleurs » ont un effet positif sur le chômage puisque la plupart des salariés d'une entreprise en mutation conservent leur emploi.

De même, les syndicats soutiennent la création de « sociétés de travailleurs » en acceptant différents types de restriction des acquis sociaux, indispensables pendant la période de constitution du capital nécessaire à la création de la société et au rachat de son patrimoine.

Il est, par contre, difficile de parler des conséquences sociales résultant de la vente aux salariés de portefeuilles préférentiels d'actions de sociétés cotées en Bourse ou d'entreprises vendues à des investisseurs stratégiques. Il s'agissait seulement d'offrir une compensation, en échange de l'accord donné à la privatisation et d'un éventuel changement des conditions de travail résultant de la transformation. Pour cette raison, les syndicats ont tenté, et tentent toujours, d'accroître ce portefeuille d'actions devant, selon la loi, être attribué aux salariés (avec un plafond de 20 %) et de garantir une représentation permanente des salariés au sein du conseil de surveillance, de la direction des sociétés unipersonnelles du Trésor public et des sociétés nées après la vente de ces sociétés par l'Etat. C'est devenu un instrument utilisé pour défendre la position des syndicats dans l'entreprise transformée ; les propriétaires et les administrateurs d'entreprises privatisées sont obligés de traiter avec les représentations des salariés comme avec un partenaire qui compte.

La privatisation par le capital et le Pacte sur l'entreprise d'État en transformation

Cette notion désigne la privatisation d'une entreprise nationale par sa vente directe à un investisseur stratégique (dans la plupart des cas, il s'agit d'une autre société, par exemple un consortium étranger : Pepsico Inc., Fiat) ou bien sa vente par offre publique à la Bourse. Depuis le début des transformations et jusqu'à ce jour, l'équipe néo-libérale considère ce genre de privatisation comme la meilleure voie pour transformer les entreprises d'État car il suppose un afflux de capitaux dans la société et, par conséquent, des investissements, une modernisation et une augmentation du potentiel concurrentiel de l'entreprise. Vu son rôle bénéfique dans le processus de développement, la privatisation par le capital est jugée, par le milieu des managers, comme étant la meilleure solution. L'administration de l'Etat y est favorable, d'autant que le budget public en tire des revenus conséquents et peut ainsi réduire son déficit budgétaire, dû au coût très élevé de la sécurité sociale, ce qui lui évite de s'attaquer à la réforme du secteur médical.

Les controverses autour de cette forme de privatisation s'expliquent par les expériences négatives datant, en particulier, de 1990-92. Les axes principaux du conflit sont les suivants :

– *estimation chiffrée du patrimoine des entreprises mises en vente* : une grande partie des syndicats et de nombreux partis politiques (de gauche comme de droite) ont attaqué et attaquent toujours cette forme de privatisation qui « braderait » le patrimoine national.

Actuellement, les milieux politiques opposés à cette forme de privatisation appartiennent au Parti paysan, membre de la coalition gouvernementale, à la mouvance de « droite » du camp patriotique et indépendantiste (regroupé sous l'égide de l'ancien premier ministre J. Olszewski) et aux structures radicalisantes de Solidarité et de « Solidarnosc 80 ». Ils exigent que l'on impose à cette privatisation du patrimoine national des limites. Il faudrait, par exemple, établir la liste des entreprises stratégiques pour l'Etat afin qu'elles ne puissent pas être privatisées ou vendues à des étrangers. En outre, différents lobbies s'y opposent activement : ceux qui défendent leurs intérêts économiques – résultant d'une position de monopole (par exemple, le secteur des télécommunications, de l'énergie) – ou le système en place d'interdépendance de la production et des services, qui devrait être radicalement modifié (industrie du tabac).

– *risque pour les salariés d'une entreprise vendue de perdre leurs acquis sociaux.* En effet, lors de la première période de transformation, les contrats de privatisation passaient pratiquement sous silence la question des intérêts socio-économiques des salariés, ce qui avait parfois débouché sur des conséquences néfastes, telles que des licenciements massifs, des changements des conditions de travail et de salaire tout aussi douloureux.

Les réactions violentes de la base syndicale et, par conséquent, des groupes à la tête des centrales syndicales, ont abouti à des négociations entre le gouvernement et les syndicats avec, pour objet, le Pacte sur l'entreprise en transformation. Leur but était d'élaborer une formule permettant d'adoucir les conséquences de la privatisation par le capital, qui portait atteinte aux intérêts des salariés. L'évolution de la situation politique a empêché la réalisation du Pacte tel qu'il avait été négocié. Néanmoins, plusieurs de ses éléments convergeaient avec le programme économique et social des partis postcommunistes revenus au pouvoir, si bien qu'ils ont été réalisés. Cela concerne en particulier la présence dans les nouveaux contrats de privatisation d'un « paquet social », à savoir d'un ensemble de garanties du nouveau propriétaire en matière d'emploi, de création de postes pour reclassement interne, de maintien dans le poste, d'augmentation des salaires, etc.

– *suppression de la participation des salariés au processus de gestion et restriction de la défense de leurs intérêts (voire leur suppression) dans les sociétés privatisées.* Avec les transformations, les entreprises voient la dis-

parition complète de toute forme d'autogestion des salariés et l'action des syndicats s'en trouve considérablement diminuée.

Dans le cadre du Pacte sur l'entreprise d'État en transformation, le gouvernement avait fini par accorder la garantie suivante : la loi serait amendée pour que des représentants du personnel puissent participer aux organes gestionnaires de l'entreprise, nommés conformément au Code du commerce (conseil de surveillance et directoire), siégeant pendant le processus de transformation de la propriété et après celui-ci. Toutefois, cela n'a pas eu lieu car en 1995, le président Walesa bloqua la nouvelle loi sur la commercialisation et la privatisation des entreprises d'État. Aujourd'hui, l'équipe économique formée par les partis postcommunistes au pouvoir est, par principe, favorable aux solutions néo-corporatistes – dont l'esprit est également celui du Pacte – si bien qu'on a amendé le Code du travail et qu'on a voté la loi sur les relations collectives de travail. Cette loi devrait créer un cadre stable au contrat collectif du travail au sein de l'entreprise, et obliger ainsi les employeurs et les salariés à engager des négociations et à communiquer durablement. C'est là une grande chance offerte aux syndicats pour freiner la dégradation de leur position dans les relations industrielles.

De nos jours, l'Etat est favorable à un ordre néo-corporatiste en matière de nouvelles relations industrielles pour les raisons suivantes. D'une part, la résistance des salariés et des syndicats face à la réalisation de la politique de privatisation par le capital s'en trouve diminuée. D'autre part, cet ordre confère un caractère institutionnel aux négociations et à la résolution de conflits entre employeurs et salariés, ce qui permet à l'Etat de diminuer son engagement dans les conflits sociaux courants au niveau micro et méso-économique.

L'opinion des employeurs et des propriétaires à ce sujet n'est pas véritablement arrêtée. Ils reconnaissent que la privatisation par le capital est la meilleure même si, souvent, ils critiquent les projets de privatisation en cours sous prétexte qu'ils portent « préjudice » au capital polonais. Ce dernier ne dispose pas de réserve d'investissements suffisants et ne permet donc l'achat de sociétés d'État (surtout des grandes) qu'à un faible degré. La tendance suivante, qui tend à se développer, constitue une certaine réponse à cette critique. Des entreprises nationales sont vendues à des groupes de capitaux fondés par des banques commerciales, ou par des sociétés cotées en bourse déjà privatisées, ou encore par des sociétés déjà privatisées. Ce problème deviendra probablement encore plus « épineux » lorsque la transformation en fonds de retraite, d'invalidité et d'assurance maladie du patrimoine des entreprises d'État commercialisées aura commencé. Seul le processus de développement du capital polonais peut résoudre ce problème.

Par contre, en ce qui concerne les conséquences du Pacte, différents groupes d'intérêt et des associations d'entrepreneurs, tout en adoptant une

attitude critique, se montrent modérés. Ils reconnaissent sans doute qu'il vaut mieux disposer de mécanismes précis de régulation des relations industrielles que de laisser une situation évoluer spontanément ce qui a, plus d'une fois, eut des conséquences destructrices.

La « commercialisation » des entreprises d'État

Ce terme se réfère à la transformation structurelle d'entreprises d'État en entreprises privées. La commercialisation a été possible grâce à la modification du Code du commerce de 1934, suite à la loi de septembre 1981 sur les entreprises d'État. En pratique, l'entreprise adopte une organisation interne adaptée à l'économie de marché. Ses organes sont l'assemblée des associés, le conseil de surveillance et le directoire et son seul objectif, légalement reconnu, est de dégager des bénéfices. Les entreprises commercialisées deviennent des sociétés unipersonnelles du Trésor public. Les buts poursuivis par une telle transformation sont les suivants : rationaliser la gestion de l'entreprise pour instaurer un cadre décisionnel clair et des principes de responsabilité, éliminer, en matière de gestion opérationnelle et stratégique, les structures consultatives trop lourdes avec les partenaires sociaux, briser ou, du moins, entraver les mécanismes d'influence des structures de l'Etat sur les décisions administratives, redonner une véritable valeur au patrimoine de l'entreprise et éliminer de l'entreprise ses fonctions annexes non économiques (cela concerne entre autres les biens utilisés à la réalisation d'avantages sociaux : écoles professionnelles, cantines, maisons de vacances, équipements sportifs). En principe, cette commercialisation devait être une étape préalable à une privatisation complète.

Le concept de « commercialisation » est déjà ancien. En 1988, le vice-premier ministre de l'époque, Z. Sadowski, l'avait présenté comme étant nécessaire à la réforme de l'économie (il faisait partie du projet de la « seconde étape » de la réforme proposée par le gouvernement Rakowski). À ce jour, beaucoup pensent qu'il est impossible de transformer l'économie polonaise en économie de marché et de privatiser la plupart des biens de l'Etat sans commercialiser les entreprises nationales. La loi de 1995 a rencontré une opposition motivée par différentes raisons. Tout d'abord, les néo-libéraux ont refusé qu'une entreprise d'État soit commercialisée dans un but autre que la privatisation. Car sinon, l'Etat aurait pu commercialiser ses entreprises tout en les conservant sous sa coupe en tant que structure pleinement compétitive. On aurait alors assisté à la naissance d'entreprises publiques dont le but n'aurait pas été d'assurer un service public mais, tout simplement, de dégager des bénéfices. Il s'en suivit de nombreuses réserves sur le risque de pratiques monopolistes et la tentation d'une ingérence abusive de l'Etat dans les mécanismes de la concurrence sur le marché.

Par ailleurs, les hommes d'affaires et les partisans du libéralisme formulaient le reproche suivant, plus grave à leurs yeux. La commercialisation n'était qu'une nouvelle étape de l'*appropriation par la nomenklatura* car elle renforçait la position de cette nomenklatura dans l'entreprise et autorisait cette dernière à intercepter, d'une manière désormais légale, une partie du patrimoine national lors de la privatisation au sens propre (par le paquet du manager). Ces arguments ont été relevés avec une insistance particulière par Solidarité. L'OPZZ défendait de son côté la commercialisation. Grâce à sa position au Parlement et vu la coalition gouvernementale OPZZ-SLD, il pouvait obtenir que la participation des salariés au paquet d'actions des sociétés privatisées augmente (10 % gratuites et 10 % à prix préférentiel) de même que la participation de la représentation syndicale dans les organes des sociétés du Trésor public. Au cours de la campagne pour l'élection présidentielle, on a fortement opposé la commercialisation à l'*appropriation de masse des citoyens*.

La « commercialisation » semble, en effet, une étape nécessaire sur la voie des privatisations. Cependant, les auteurs des programmes des privatisations datant de la première période des transformations continuent à en appeler au gouvernement et au parlement pour qu'ils réalisent une vente directe, à savoir qu'ils offrent aux investisseurs des sociétés non transformées. L'expérience de ces dernières années indique toutefois que les sociétés du Trésor public qui fonctionnent depuis maintenant deux ou trois ans (voire même cinq ans), dans un cadre purement commercial, sont mieux préparées à être privatisées. Elles bénéficient de meilleurs atouts pour leur développement et leur valeur sur le marché est plus élevée. En outre, leurs salariés sont mieux adaptés aux nouvelles exigences qu'impose une société privée. La « commercialisation » est donc inévitable même si diverses modifications sont à prévoir dans le futur, en raison des conflits pouvant surgir entre les différents partenaires en matière d'intérêts sociaux, économiques et politiques.

Le programme de privatisation de masse

À présent, nous allons voir la privatisation qui touche environ 8 % du patrimoine national par la commercialisation de plus de 400 entreprises d'État et par le transfert de leur participation vers l'un des 15 Fonds nationaux d'investissement ou FNI (il s'agit d'une sorte de fonds fiduciaire chargé de gérer des sociétés et des portefeuilles d'action) [25]. Moyennant un paiement symbolique (un dixième du salaire mensuel minimum), les citoyens

25. NdT : la privatisation de masse a été adoptée par la Diète par la loi du 30 avril 1993. L'ensemble de la population polonaise est invitée à acquérir des actions à des prix préférentiels. C'est ce qu'on a appelé la privatisation populaire. Ce programme demandait à des managers étrangers d'être membres des conseils de surveillance des FNI.

reçoivent un bon de participation qu'ils pourront échanger, au bout de 2 ans, contre des actions du FNI (ces actions seront alors cotées en Bourse). Ils pourront ensuite acheter, avec ces actions, des actions de sociétés appartenant au FNI lorsque celles-ci seront transformées en sociétés par actions et insérées dans le circuit de l'économie de marché. Soulignons que les entreprises sont parfaitement libres de participer ou non au programme de privatisation de masse ou à tout autre type de privatisation. Elles y sont encouragées car l'accès au marché des crédits préférentiels leur est facilité, des experts en gestion leur offrent des conseils, ils peuvent être en contact avec des consultants étrangers et bénéficient d'allégements et d'encouragements.

Dans le cadre de ce programme, tout citoyen polonais majeur demeurant en Pologne peut acheter un bon (environ 7 millions de titres ont été achetés en 5 mois, ce qui prouve que la participation est effectivement générale). Le montant du patrimoine privatisé est, par contre, relativement faible. Il a été largement tronqué par rapport au projet initial, pour les raisons suivantes

- la participation à la propriété est « abstraite ». Elle est indirecte, s'exprimant par des titres, et n'assure pas au citoyen un pouvoir réel sur la société dont il possède un bon de participation. Par ailleurs, la valeur d'un bon est si faible qu'il confère un droit illusoire sur une portion du patrimoine national. Cette opinion est avant tout celle de l'extrême-gauche, de l'extrême-droite et des militants de Solidarité. Ces derniers affirment, en effet, que l'unique conséquence de ce programme est un élargissement du pouvoir de la nomenklatura qui s'est, en réalité, emparée des FNI et des sociétés gérées par ces FNI.

– le programme est risqué car sa réussite et, par la même, les bénéfices éventuels d'un citoyen isolé, dépendent du succès éventuel, relatif ou franc, de la privatisation des sociétés comprises dans le programme. L'augmentation de la valeur des participations dans l'entreprises n'est possible qu'en cas de bonne gestion des FNI. Et, en outre, des garanties suffisantes n'ont pas été apportées et les gestionnaires des FNI ne sont, par conséquent, pas incités à s'investir dans les sociétés qu'ils gèrent.

– le programme n'exclut pas la possibilité qu'une importante partie du patrimoine national ne passe sous le contrôle de personnes ou de groupes dont la fortune serait d'origine criminelle (blanchiment de l'argent sale) ou dont les intérêts seraient opposés à ceux de l'économie polonaise.

Si le programme de privatisation de masse rencontre des problèmes, c'est parce que, dans la conscience d'une grande partie de la société civile, ce terme n'est pas chargé d'un sens économique mais éthique. La privatisation de masse devait permettre d'apaiser le sentiment d'injustice des Polonais en leur restituant la richesse créée pendant la période communiste. De telles attentes étaient renforcées par l'exemple de la Tchécoslovaquie où le premier Ministre de la République tchèque, Vaclav Klaus, avait gagné les

élections grâce à une privatisation de masse qu'il avait réalisée en distribuant des « coupons ». Cependant, le programme polonais de FNI est principalement conçu pour créer des mécanismes stimulant le développement des sociétés ainsi privatisées. C'est seulement lors d'une étape ultérieure que les citoyens devraient en retirer des bénéfices financiers. Ce programme prend davantage en compte l'intérêt de l'économie nationale que celui des citoyens.

L'appropriation de masse

Cette conception de la privatisation de l'économie polonaise fait concurrence aux conceptions instaurées depuis 1989. Elle doit permettre de distribuer la totalité des avoirs du Trésor public (les entreprises mais également les biens immobiliers et mobiliers des organes de l'Etat, les créances et les participations financières du Trésor public). Il s'agit de recenser l'ensemble des avoirs du Trésor public, d'en déterminer la valeur et de donner à chaque citoyen des bons de privatisation équivalant à une part individuelle dans la somme globale constituant la valeur du patrimoine national. Les Polonais doivent pouvoir se servir de ces titres de différentes manières, par exemple en achetant des actions d'une entreprise en cours de privatisation, lors d'offres publiques, ou encore en achetant de la terre, une maison, un logement du Trésor public ou d'une coopérative de logement, etc. En raison du flou juridique existant et de l'absence de garanties financières, les modalités permettant d'échanger ces bons contre de l'argent ne sont pas claires. Il est difficile d'imaginer comment obliger, par exemple, une coopérative de logement à vendre un appartement contre un bon dépourvu de garantie financière. Pour beaucoup, l'appropriation de masse n'est qu'un « conte », une « chimère », une « utopie ». Les néo-libéraux n'hésitent pas à parler de « bolchevisme économique ». En réalité, cette conception n'est pas claire et il est difficile d'imaginer sa mise en pratique. Qui plus est, il semble difficile d'y voir un aspect positif pour l'économie elle-même. Le plus grand mérite de l'appropriation de masse est de satisfaire le mythe de la justice historique.

Cette conception est promue depuis plusieurs années par les forces liées au camp de l'ancien Premier ministre, J. Olszewski. Lech Walesa l'avait incluse dans le programme de ses campagnes électorales de 1990 et 1995. S'appuyant sur les conclusions de Solidarité, Walesa, encore président de la République, décida donc un référendum national qui eut lieu le 18 février 1996. Les partisans de cette conception essuyèrent un échec. Comme la participation au vote avait à peine dépassé la barre des 30 %, le résultat fut déclaré nul, conformément à la loi. Les forces de droite, Solidarité et une grande partie du Parti paysan sont attachées à l'appropriation de masse en raison de la perte du soutien social résultant d'une amélioration progressive

de la situation économique. Il s'agit pour eux de faire face à la lente évolution des mentalités qui se fait jour, au moment où le processus de privatisation des sociétés se porte mieux, où le nombre des scandales a tendance à baisser et où un important système d'encouragements matériels incite les salariés à participer. L'appropriation de masse est une offre concurrentielle qui s'inscrit dans une logique populiste et démagogique.

Pour conclure cette dernière partie de nos réflexions, nous ferons remarquer que, dans le processus de transformation de la propriété, la participation aux relations industrielles des partenaires subit, ces dernières années, une nette évolution vers une amélioration de la coopération qui s'accompagne de garanties institutionnelles pour satisfaire les intérêts de toutes les parties. Ces questions font de moins en moins souvent l'objet de luttes politiques et les contacts se déroulent par conséquent d'une manière plus rationnelle. Malheureusement, les conditions ne sont pas encore réunies pour séparer pleinement ces deux sphères, comme nous avons pu le constater à l'occasion du référendum sur l'appropriation. Les conceptions de privatisation qui ne se réfèrent pas aux réalités concrètes de l'économie polonaise et qui n'en servent pas les intérêts ne peuvent pas voir le jour. Les acteurs de la scène polonaise des relations industrielles réfléchissent de plus en plus en terme d'économie de marché moderne.

Références bibliographiques

Czarny E., Czarny B. (1991) *From the Plan to the Market. The Polish Experience*, Friedrich Ebert Fundation in Poland, Warsow.

Dzwonczyk J. (1995), « Le fonctionnement et développement des organisations d'employeurs et d'entrepreneurs », in *La naissance d'institutions démocratiques. Analyse du système de représentation des intérêts**, Cracovie, dirigé par Hausner J.

Gaciarz B. (1993) *L'autogestion des travailleurs dans le processus de transformation de l'économie polonaise. (Expériences et avenir) **, Cracovie, texte dactylographié.

Gaciarz B. (1995) *Le conseil d'autogestion des travailleurs dans une économie moderne **, Varsovie, Fondation « Travail polonais ».

Gesicka G. (1988) « Les syndicats post-Solidarité ou les « nouveaux » syndicats », in *La Pologne en temps de crise*, Paris, réd. Adamski W., Pankόw W., Rychard A., Saisaulieu R., Méridiens Kliucksieck.

Jakubowicz Sz. (1989), *Les conseils indépendants d'autogestion des travailleurs **, Varsovie, Editions UW.

Kloc K. (1992), *Histoire de l'autogestion ouvrière dans la République populaire de Pologne *, 1944-1989,* Varsovie, Editions de l'École supérieure de commerce (SGH).

Kowalik T. (1994), *Poland's Shock Therapy and its Implications.* Varsovie, texte dactylographié.

Kuczynski W. (1995), « En passant par la crise jusqu'au marché libre » *, quotidien *Rzeczpospolita* du 27-28 mai.

Kulpinska J., Borkowska S., Buchner-Jezierska A., Urbaniak B. (1995), « Les relations du travail en Pologne », in *Les relations collectives de travail dans le processus de transformation **, Varsovie, Editions de l'Institut de philosophie et de sociologie de l'Académie polonaise des sciences (IFiS-PAN), dirigé par Moerel H.

Kurczewski J., Jakubowska-Branicka (1994), *Le business et la classe moyenne **, Varsovie.

Madej Z. (1995), « Beaucoup chez les petits » *, quotidien *Polityka*, n° 8 (34).

Osiatynski J., Pankόw W., Federowicz M. (1985*), Self-Management in the Polish Economy, 1981-85*, Università degli studi di Bologna.

Pankόw J. (1983), *Le problème des négociations dans les relations entre les syndicats, l'administration de l'Etat et de l'économie **, Varsovie, par IOZiDK.

Pankόw W. (1982), « L'été polonais. Un système de pouvoir en crise *», Revue française de sociologie*, XXIV.

Pankόw W. (1987), « The Solidarity Movement, Management and the Political System in Poland », in *Crisis and Transition. Polish Society in the 1980's,* Oxford, Ed. by Koralowicz J., Bialecki J., Watson M., BERG.

Pankόw W. (1990), « The Sources of Industrial Conflicts in Post-War Poland », in *National Survival in Dependent Societies. Social Change in Canada and Poland,* Ottawa (Canada), by Breton R., Houle G., Caldwell G., Mokrzycki E., Wnul-Lipinski E., Carleron University Press.

Pankόw W. (1993), *Work Institutions in Transformation. The Case of Poland 1990-92,* Varsovie, Friedricht Ebert Fundation in Poland.

Pankόw W., Gaciarz B. (1994), « Towards New Models of Employee Interest Articulation », Cracovie, *Journal of Transforming Economies and Societies,* n° 2, UCEMET.

Swiatkowski A. (1994), « Une nouvelle vision de l'ordre social dans les rapportss du travail », in *Analyses du système de représentation des intérêts (tome 2). Du corporatisme socialiste à... ? *,* Varsovie, dirigé par Hausner J. et Marciniak P. , Fondation « Travail polonais ».

Touraine A. et alii (1982), *Solidarité. Analyse d'un mouvement social. Pologne.* 1980-81. Paris, Editions Fayard.

Collectif (1995), *Les relations collectives de travail dans le processus de transformation *,* Varsovie, dirigé par H. Moerel, IFiS-PAN.

Zycie Gospodarcze (1995), « Vie économique », *Caractère durable et équilibré,* N° 28.

* Traduits du polonais, sous toute réserve.